

---

COLLECTION *INNOVATION SOCIALE*

---

**LA VISION DES ACTEURS DE L'ÉCONOMIE SOCIALE  
AU SAGUENAY-LAC-SAINT-JEAN**

**PAR**

**MARIELLE TREMBLAY  
PIERRE-ANDRÉ TREMBLAY  
SUZANNE TREMBLAY  
FATOUMATA DIADIOU  
JUDITH CAMIER**



**UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI**

**MAI 2013**

Équipe de recherche : recherche, rédaction et relecture

MARIELLE TREMBLAY PH. D. PROFESSEURE-CHERCHEURE UQAC

PIERRE-ANDRÉ TREMBLAY PH. D. PROFESSEURE-CHERCHEURE UQAC

SUZANNE TREMBLAY PH. D. PROFESSEURE-CHERCHEURE UQAC

FATOUMATA DIADIOU

JUDITH CAMIER

Révision linguistique :

YVON JOLI

Mise en page :

GUYLAINE MUNGER

ISBN : 978-2-923095-58-5



Publications  
Groupe de recherche et  
d'intervention régionales

## Présentation du GRIR

La création du GRIR résulte de la rencontre de deux volontés : l'une, institutionnelle et l'autre, professorale. Sur le plan institutionnel, après un débat à la Commission des études sur l'opportunité d'un Centre d'études et d'intervention régionales (CEIR) à l'UQAC, les membres de la commission décidaient, le 4 avril 1981, de « différer la création d'un centre d'études et d'intervention régionales, de favoriser l'éclosion et la consolidation d'équipes en des groupes de recherche axés sur les études et intervention régionales ». Deux ans plus tard, la Commission des études acceptait et acheminait la requête d'accréditation, conformément à la nouvelle politique sur l'organisation de la recherche. Reconnu par l'UQAC depuis 1983, le GRIR s'intéresse aux problèmes de développement des collectivités locales et régionales d'un point de vue multidisciplinaire.

### LES OBJECTIFS DU GRIR

Le GRIR se définit comme un groupe interdisciplinaire visant à susciter ou à réaliser des recherches et des activités de soutien à la recherche (séminaires, colloques, conférences) en milieu universitaire, dans la perspective d'une prise en main des collectivités locales et régionales en général, et sagamiennes en particulier. Les collectivités locales et régionales, objet ou sujet de la recherche, renvoient ici à deux niveaux d'organisation de la réalité humaine. Le premier niveau renvoie à l'ensemble des personnes qui forment un groupe distinct par le partage d'objectifs communs et d'un même sentiment d'appartenance face à des conditions de vie, de travail ou de culture à l'intérieur d'un territoire. Le deuxième niveau est représenté par l'ensemble des groupes humains réunis par une communauté d'appartenance à cette structure spatiale qu'est une région ou une localité, d'un quartier, etc.

En regard des problématiques du développement social, du développement durable et du développement local et régional, le GRIR définit des opérations spécifiques de recherche, d'intervention, d'édition et de diffusion afin de susciter et concevoir des recherches dans une **perspective de prise en main des** collectivités et des communautés locales et régionales; d'encourager un partenariat milieu/université; de favoriser l'interdisciplinarité entre les membres; d'intégrer les étudiants de 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> cycles; de produire, diffuser et transférer des connaissances.

## LES ACTIVITÉS DU GRIR

À chaque années, le comité responsable de l'animation scientifique invite plusieurs conférenciers et conférencières du Québec et d'ailleurs à participer aux activités du GRIR. C'est ainsi que des conférences sont présentées rejoignant ainsi plus de 500 personnes issues non seulement de la communauté universitaire (étudiants, employés, professeurs, etc.), mais aussi du milieu régional. Le comité responsable de l'édition scientifique publie chaque année des publications de qualité. Ce volet du GRIR offre à la communauté universitaire et aux étudiants des études de cycles supérieurs l'occasion de publier des actes de colloque, des rapports de recherche ou de synthèse, des recherches individuelles ou collectives. Vous pouvez consulter la liste des publications sur notre site internet : [HTTP://GRIR.UQAC.CA/](http://grir.uqac.ca/)

L'Équipe du GRIR

## **REMERCIEMENTS**

Nous remercions les partenaires financiers qui ont rendu possible cette deuxième phase de la recherche sur le portrait de l'économie sociale au Saguenay–Lac-Saint-Jean : le Réseau québécois de recherche partenariale en économie sociale (RQRP-ÉS) et l'équipe Économie sociale, santé et bien-être. Nous remercions également les représentants d'organismes et d'entreprises qui ont collaboré lors de la collecte des données.



## TABLE DES MATIÈRES

<b>REMERCIEMENTS.....</b>	<b>V</b>
<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>1</b>
<b>CHAPITRE 1 : ÉLÉMENTS MÉTHODOLOGIQUES .....</b>	<b>3</b>
1.1 La collecte de données .....	3
1.2 L'échantillon .....	3
1.3 Déroulement des entrevues de groupe .....	5
1.4 Limites de la recherche .....	5
<b>CHAPITRE 2 : LE SENTIMENT D'APPARTENANCE À L'ÉCONOMIE SOCIALE .....</b>	<b>7</b>
2.1 L'économie sociale comme facteur d'identité.....	7
2.1.1 Le statut et les bénéficiaires.....	7
2.1.2 Les objectifs poursuivis.....	8
2.1.3 La question des bénéfices .....	8
2.1.4 Le réseau de l'économie sociale.....	8
2.1.5 La notion de territoire .....	9
2.2 Un sentiment d'appartenance mitigé .....	10
2.2.1 Une identité de seconde zone.....	10
2.2.1.1 Le virage vers l'économie sociale .....	10
2.2.2 Une identification évolutive .....	11
2.3 Les organismes qui ne s'identifient pas à l'économie sociale.....	12
2.3.1 Une vocation plus « sociale » .....	12
2.3.2 Un concept incompris?.....	12
2.4 La position des organismes de soutien .....	13
2.4.1 Une mission plus « sociale ».....	14
2.4.2 Un concept méconnu et mal-aimé.....	14
2.4.3 La participation aux activités démarrées par les organismes de soutien .....	16
2.5 En bref.....	17
<b>CHAPITRE 3 : AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS DE L'ÉCONOMIE SOCIALE.....</b>	<b>19</b>
3.1 Les avantages de l'économie selon les entreprises .....	19
3.1.1 Les avantages sociaux.....	19
3.1.1.1 La dimension collective .....	19
3.1.1.2 Un fort ancrage territorial .....	19
Les avantages économiques .....	20
3.1.2.1 Des sources de financement diversifiées .....	20
3.1.2.2 Autofinancement.....	20
3.1.2.3 Le réinvestissement des bénéfices.....	21
3.2 Les avantages de l'économie sociale selon les organismes de soutien .....	21
3.2.1 Un modèle d'affaires alternatif .....	21
3.2.2 Un modèle flexible .....	22

3.3 Les inconvénients de l'économie sociale selon les entreprises .....	23
3.3.1 L'économique et le social : un équilibre à atteindre .....	23
3.3.2 Les préjugés défavorables à l'économie sociale .....	23
3.3.3 Le recrutement des employés .....	24
3.3.4 Les difficultés liées au financement .....	25
3.4 Les difficultés de l'économie sociale selon les organismes de soutien .....	25
3.5 En bref... ..	26

## **CHAPITRE 4 : LES PRATIQUES ORGANISATIONNELLES ET INSTITUTIONNELLES DES ENTREPRISES D'ÉCONOMIE SOCIALE .....**

4.1 Les pratiques démocratiques selon les entreprises d'économie sociale .....	27
4.1.1 L'importance accordée à la démocratie .....	27
4.1.2 La structure décisionnelle .....	27
4.1.2.1 L'assemblée générale .....	28
4.1.2.2 Le conseil d'administration.....	28
4.1.2.3 L'exécutif et le personnel de direction .....	29
4.1.3 Les contraintes et limites des pratiques démocratiques .....	30
4.1.3.1 La participation au sein des organisations en économie sociale .....	30
4.1.3.2 La stabilité et le renouvellement des membres dans les instances .....	30
4.1.3.3 La question des jeunes et de la relève .....	31
4.2 Les pratiques démocratiques selon les organismes de soutien .....	32
4.2.1 Perception de la démocratie .....	32
4.2.2 Les contraintes de la vie démocratique .....	32
4.2.2.1 L'implication et la participation à la vie démocratique .....	33
4.2.2.2 La relève.....	34
4.2.2.3 La question des compétences des membres des conseils d'administration .....	34
4.2.2.4 Manque de transparence .....	36
4.3 En bref... ..	38

## **CHAPITRE 5 : LES RETOMBÉES DES ENTREPRISES D'ÉCONOMIE SOCIALE .....**

5.1 Les retombées selon les entreprises d'économie sociale .....	39
5.1.1 Les retombées sociales.....	39
5.1.1.1 Contrer l'isolement.....	39
5.1.1.2 Des services de proximité.....	40
5.1.1.3 L'employabilité .....	40
5.1.2 Les retombées économiques .....	41
5.1.2.1 Les investissements .....	41
5.1.2.2 La masse salariale .....	41
5.1.2.3 Les ristournes.....	42
5.1.3 Les retombées socioéconomiques et le développement local .....	42
5.1.3.1 Des solutions locales aux besoins locaux .....	42
5.1.3.2 La rétention des populations.....	43
5.1.3.3 Le réseautage.....	44
5.2 Les retombées selon les organismes de soutien .....	45



5.2.1 Les retombées sociales.....	45
5.2.1.1 L’empowerment individuel et collectif.....	46
5.2.2 Les retombées économiques .....	47
5.2.2.1 La création d’emplois .....	48
5.2.3 Le développement local .....	49
5.2.3.1 La dimension locale des interventions .....	49
5.3.2.2 Le réseautage ou le développement d’un rapport de force social.....	50
5.3 En bref... ..	50
 <b>CHAPITRE 6 : ENJEUX SOCIODÉMOGRAPHIQUES, DÉFIS ET PERSPECTIVES DES ENTREPRISES D’ÉCONOMIE SOCIALE .....</b>	<b>51</b>
6.1 Le vieillissement de la population .....	51
6.2 L’environnement et la surconsommation .....	52
6.3 Le désengagement de l’État et les problèmes financiers .....	53
6.3.1 Changements internes .....	54
6.4 Autres perspectives et solutions d’avenir .....	55
6.4.1 Le partenariat et le réseautage .....	55
6.4.2 La promotion de l’économie sociale .....	56
6.5 En bref .....	57
 <b>CONCLUSION .....</b>	<b>59</b>
 <b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>63</b>
 <b>ANNEXE 1 .....</b>	<b>65</b>
PROTOCOLE D’ENTREVUE .....	65
FOCUS-GROUPES AVEC LES ENTREPRISES D’ÉCONOMIE SOCIALE (THÈMES ET QUESTIONS).....	65
<b>ANNEXE 2 .....</b>	<b>67</b>
PROTOCOLE D’ENTREVUE .....	67
FOCUS-GROUPE AVEC LES ORGANISMES DE SOUTIEN (THÈMES ET QUESTIONS) .....	67



## INTRODUCTION

Depuis l'émergence d'une multitude d'entreprises d'économie sociale au début des années 1990, de nombreux chercheurs se sont appliqués à documenter cette forme de pratique. Ce rapport s'inscrit dans une série de recherches consacrées à l'économie sociale dans la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean. Il finalise une première étude quantitative menée en 2010 auprès des entreprises d'économie sociale de la région. Cette première phase avait pour objectif de dresser un inventaire des différents organismes et entreprises d'économie sociale sur le territoire. Ce rapport constitue la deuxième phase du portrait de l'économie sociale au Saguenay–Lac-Saint-Jean. Il s'applique à rapporter les perceptions des principaux acteurs du secteur. Cette étude se singularise par le fait qu'elle donne la parole à la fois aux entreprises d'économie sociale et aux organismes de soutien à l'économie sociale.

Ce rapport se divise en six chapitres. Le premier traite de la méthodologie utilisée. La collecte de données, les variables utilisées pour sélectionner les répondants, la description de l'échantillon final, le déroulement des groupes de discussion ainsi que les limites de cette recherche y seront décrits.

En ce qui concerne le deuxième chapitre, il porte sur l'identification à l'économie sociale. Si les théoriciens de l'économie sociale ont développé un contenu conceptuel, il nous paraît important de livrer aussi la lecture que les organisations qui évoluent dans le tiers secteur en font. Au cours de ce chapitre, nous exposerons la manière dont certaines organisations expliquent leur sentiment d'appartenance ou de non-appartenance à l'économie sociale. Quant aux organismes de soutien, ils exposent les facteurs qui nuisent à ce sentiment d'appartenance.

Le troisième chapitre traite des principaux avantages et inconvénients liés au fait d'appartenir à l'économie sociale. Il y sera question, entre autres, de sa dimension collective, de sa participation au développement local ou encore du fait que ce modèle offre une solution de rechange pour les entrepreneurs.

Le quatrième chapitre présente les pratiques démocratiques des entreprises d'économie sociale. Il sera d'abord question du schéma organisationnel puis des contraintes qui peuvent compromettre le processus démocratique.

Pour sa part, le cinquième chapitre traite des retombées sociales et économiques de l'économie sociale. Ici encore, le point de vue des entreprises est enrichi par celui des organismes de soutien.

Enfin, le sixième et dernier chapitre traite des défis, enjeux et perspectives des entreprises d'économie sociale. La hausse du nombre de personnes âgées, ses conséquences sur la main-d'œuvre disponible sur le marché du travail, ainsi que les caractéristiques des services demandés constitueront des défis pour les entreprises d'économie sociale. Nous verrons aussi les impératifs qui rendent inéluctable une plus grande collaboration entre les entreprises d'économie sociale et les autres acteurs qui interviennent dans les territoires.



## **CHAPITRE 1 : ÉLÉMENTS MÉTHODOLOGIQUES**

### **1.1 La collecte de données**

L'objectif de cette recherche est de documenter la réalité des organisations œuvrant en économie sociale dans la région. Cette étude vise à compléter les données quantitatives colligées lors d'une première phase visant à dresser le portrait de l'économie sociale dans la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean. En regard de cet objectif et de la population à l'étude (les entreprises d'économie sociale), le groupe de discussion s'est imposé comme méthode de collecte de données. En effet, selon Geoffrion (2006), le groupe de discussion est particulièrement utile « à la suite d'une étude quantitative [car il] permet d'établir les causes ou les sentiments sous-jacents à certaines des réponses obtenues ou, carrément, d'expliquer certains résultats » (Geoffrion, 2006).

Au départ, nous avons pensé que l'organisation de deux groupes de discussion (un au Lac-Saint-Jean et un au Saguenay) serait suffisante. Nous avons toutefois rapidement réalisé la pertinence d'offrir une tribune à ceux qui soutiennent l'économie sociale dans la région. En outre, le territoire étant très grand, et la disponibilité des intervenants limitée, nous avons le souci de rendre ces entrevues les plus accessibles possible. Il nous est donc apparu nécessaire de constituer deux groupes de discussion pour chacune des sous-régions, soit deux au Lac-Saint-Jean, et deux au Saguenay. Le groupe de discussion regroupant les acteurs de soutien à l'économie sociale s'est déroulé dans une ville centrale aux deux sous-régions, soit Alma, au Lac-Saint-Jean.

En résumé, cinq groupes de discussion ont eu lieu entre le 7 et le 20 janvier 2010, dont quatre réunissant des entreprises d'économie sociale à Alma, La Baie, Jonquière et Saint-Félicien. Les organisations du secteur de Chicoutimi avaient le choix de participer à celui de La Baie ou celui de Jonquière. Un autre groupe de discussion a eu lieu à Alma le 20 janvier 2010 avec des acteurs de soutien à l'économie sociale.

### **1.2 L'échantillon**

La sélection des répondants pour les groupes de discussion avec les entreprises d'économie sociale s'est faite en fonction de plusieurs critères. Rappelons que le concept d'économie sociale est souvent considéré pour son caractère inclusif. Il prend en compte tous les organismes du tiers secteur que ce soit les coopératives, les organismes à but non lucratif, les mutuelles, les syndicats, etc. Nous voulions des répondants représentant la diversité des champs d'activités de l'économie sociale et des différents statuts juridiques (coopératives ou organismes à but non lucratif) de ces organisations. Nous désirions également établir un certain équilibre entre le milieu urbain et le milieu rural et ce, pour chaque groupe de discussion. Un dernier critère s'est ajouté, soit celui de la participation ou non au questionnaire envoyé durant la phase quantitative de cette recherche. De plus, certaines entreprises d'économie sociale, du fait de leur taille ou de l'importance de leur apport sur les plans social et économique, ont été

systematiquement ciblées. Ainsi, 25 organisations ont été visées pour chaque secteur et ont été invitées par l'entremise d'une lettre. Le nombre visé pour chaque groupe était de 7 à 12 participants. Des suivis téléphoniques et par courriel ont été nécessaires dans presque tous les cas. Les tableaux suivants détaillent les participants en fonction des variables ayant été considérées dans la sélection.

**Tableau 1: Les entreprises participantes en fonction des variables sélectionnées**

Type	Statut juridique			Total	Zone d'activités		Total
	OBNL	Syndicat	Coop		Urbaine	Rurale	
Groupe de discussion I (Saguenay)	5	0	4	9	4	5	9
Groupe de discussion II (Saguenay)	4	1	2	7	5	2	7
Groupe de discussion III (Lac-Saint-Jean)	9	0	0	9	6	3	9
Groupe de discussion IV (Lac-Saint-Jean)	4	0	3	7	3	4	7
Total	22	1	9	32	18	14	32

Comme on peut le voir, le nombre d'organismes à but non lucratif participants est plus élevé que celui des coopératives. Cela s'explique par la disponibilité ou l'intérêt des intervenants pour la recherche. Il aurait été intéressant d'avoir un nombre égal de coopératives et d'organismes à but non lucratif. Il s'agit de l'une des limites de cette recherche. Par contre le ratio zone urbaine/zone rurale a été respecté.

Pour composer le dernier groupe avec les acteurs de soutien à l'économie sociale, nous avons d'abord dû en faire l'inventaire. Les organisations ou les individus ont ainsi été approchés en fonction de leur apport en matière de soutien à l'économie sociale (aide au financement, soutien à la vie démocratique, accompagnement dans le démarrage de l'entreprise, etc.), de leur emplacement géographique, et selon leur ancrage en milieu urbain ou rural. Le groupe était donc composé d'organismes communautaires, de conseillers en développement provenant de centres locaux de développement (CLD), de sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC), ou d'autres organisations de soutien aux entreprises. Le tableau 2 détaille leur nombre selon les critères établis.

**Tableau 2: Les organismes de soutien**

Territoire	Saguenay	Lac-Saint Jean	Total
Urbain	5	2	7
Rural	0	2	2
Total	5	4	9

Ainsi, 25 entreprises ont été contactées dans chacune des quatre municipalités régionales de comté (MRC) de la région, pour un total de 100 organisations invitées aux groupes de discussion. Au final, les entrevues de groupe ont recueilli les opinions de 32 entreprises d'économie sociale. De plus, neuf organismes de soutien ont pris part à un groupe de discussion.

### **1.3 Déroulement des entrevues de groupe**

Les thèmes abordés au cours des groupes de discussion ont été choisis en fonction des questionnements émanant de la première phase de la recherche, c'est-à-dire le portrait tiré des données quantitatives. Un canevas d'entrevue a été élaboré autour de trois grands thèmes : 1) l'identification et l'appartenance à l'économie sociale (sentiment d'appartenance, ses avantages et inconvénients); 2) la vie démocratique et; 3) les impacts, les perspectives et les enjeux de l'économie sociale. Un canevas d'entrevue a été utilisé pour les deux types de groupes de discussion (entreprise et organisme de soutien). (Voir annexe 1 et 2).

La durée des entrevues de groupe a été de 90 à 120 minutes. Le contenu des discussions a été recueilli à l'aide d'une enregistreuse numérique et a ensuite été retranscrit sous forme de compte-rendu intégral. Pour conserver l'anonymat des participants, un code leur a été assigné. Ainsi, chaque citation, reprise entièrement ou partiellement dans ce document, est suivie du code de la personne qui l'a émise.

Les données recueillies ont subi une codification thématique et ont été analysées à l'aide du logiciel NVIVO<sup>md</sup>. Le cas échéant, nous nous sommes servis des résultats du premier rapport pour étayer certaines informations ressorties au cours des groupes de discussion.

### **1.4 Limites de la recherche**

Comme toutes les formes de collectes de données, les groupes de discussion présentent des inconvénients et peuvent introduire des biais dans les réponses des répondants. En effet, selon Geoffrion (2006) :

La dynamique de groupe peut avoir des effets négatifs. Certains participants peuvent être réticents à exprimer ce qu'ils pensent vraiment, surtout si les sujets traités sont délicats. Un participant pourra, volontairement ou non, donner son point de vue qui le valorisera aux yeux des autres participants plutôt que de communiquer sa véritable pensée. Certains participants auront tendance à se rallier

à la majorité. Des individus qui ont plus de facilité à s'exprimer peuvent influencer les opinions du groupe de façon induite [...]

Nous avons pu constater ce type de phénomène, par exemple, lorsque les répondants devaient s'exprimer sur leur sentiment d'appartenance à l'économie sociale. Comme ils avaient été conviés pour une recherche sur ce thème et que plusieurs d'entre eux affirmaient faire partie de l'économie sociale avec beaucoup de fierté et conviction, nous croyons que cela a pu occulter les réponses de certains répondants. Nous devons être conscients de l'influence de la dynamique de groupe sur les réponses des participants. Toutefois, l'animatrice a fait tout en son pouvoir pour atténuer les biais relatifs à cette dynamique en respectant, entre autres, les tours de parole et en gardant un esprit ouvert et respectueux.



## **CHAPITRE 2 : LE SENTIMENT D'APPARTENANCE À L'ÉCONOMIE SOCIALE**

Il n'existe pas de consensus scientifique autour de la définition d'économie sociale. Certaines définitions sont plus inclusives que d'autres. Il n'est pas question ici de déterminer quel type d'organisation fait partie de l'économie sociale et quel type en est exclu. D'ailleurs, dans le choix de notre échantillon, nous avons adopté une approche inclusive. L'idée était de connaître comment les organisations se voyaient par rapport à l'économie sociale et non pas de décider s'ils en faisaient partie ou non. D'ailleurs, pendant le déroulement des groupes de discussion, nous avons délibérément choisi de ne pas fournir aux participants une définition préalable de l'économie sociale. Nous voulions plutôt connaître leurs perceptions et leur sentiment d'appartenance à celle-ci. Les acteurs de soutien à l'économie sociale nous ont aussi fourni des informations très éclairantes au sujet de ces perceptions et du sentiment d'appartenance à l'économie sociale des organisations de la région.

Dans ce chapitre, il sera d'abord question des entreprises qui s'identifient clairement à l'économie sociale, ensuite de celles qui ont une appartenance mitigée à l'économie sociale et puis de celles qui ne s'y reconnaissent pas du tout. La dernière partie aura trait au point de vue des organismes de soutien sur les facteurs d'identification à l'économie sociale.

### **2.1 L'économie sociale comme facteur d'identité**

L'appartenance à l'économie sociale n'est pas déterminée seulement par des critères théoriques, elle s'inscrit dans une large diversité de représentations. La présente section expose les facteurs qui semblent jouer en faveur d'une nette appartenance à l'économie sociale. Nous avons identifié 12 organisations, sur les 32 participantes, qui s'identifient clairement à l'économie sociale. Ce sont à la fois des organismes à but non lucratif et des coopératives. Ces organisations justifient leur appartenance à l'économie sociale selon leurs statuts, leurs objectifs, leur ancrage territorial et leur vision des bénéfices sociaux et économiques.

#### **2.1.1 Le statut et les bénéficiaires**

Les entreprises d'économie sociale regroupent un ensemble d'organisations qui se différencient, entre autres, par leur statut juridique. Le statut est un argument qui permet à certaines organisations de se situer dans l'économie sociale. Cette citation illustre cet assertion : « Oui, moi je me sens très économie sociale pour plusieurs raisons. Bien de un, une coopérative on a pas mal les mêmes principes, les mêmes valeurs que l'économie sociale » (FG 23). Cet argument semble valable également pour les OBNL. « Je veux juste dire que dans la définition même de l'économie sociale, il n'y a pas beaucoup d'organismes à but non lucratif qui ne s'y retrouvent pas. C'est produire des biens et services avec un objectif autre que la rentabilité » (FG 21). Ce dernier répondant s'identifie pleinement à l'économie sociale même s'il a le statut d'OBNL. Il soulève également la finalité de l'organisation, celle d'offrir des services, de répondre aux besoins sociaux, comme un autre élément d'identification à ce modèle d'affaires.

La diversité des bénéficiaires, membres ou clients, qui sont visés par les services des entreprises d'économie sociale est aussi un critère d'appartenance. « En fait, une coop d'habitation ça touche à l'économie sociale qu'on le veuille ou non parce qu'il y a toutes les couches de la société qui habitent à l'intérieur de la coop » (FG 16).

### **2.1.2 Les objectifs poursuivis**

Le développement des entreprises d'économie sociale est fortement motivé par la lutte au chômage et la création d'emplois. Le fait de poursuivre ces objectifs représente un autre critère d'identification à l'économie sociale. « Bien, c'est sûr que nous sommes dans l'économie sociale quand on regarde... nous au niveau de l'aide au niveau de l'emploi, on a des programmes, mais on engage neuf personnes par année » (FG 45). D'ailleurs, d'autres actions visant l'insertion professionnelle de certaines personnes sont apparues dans les entrevues comme un objectif de lutte au chômage : « les subventions salariales, ils se font une expérience de salaire chez nous, on a des projets pilotes, on aide les gens dessus » (FG 35).

Mener des activités dans le but d'aider certaines populations est considéré comme une indication pour expliquer son allégeance à l'économie sociale : « Oui, oui, ah oui! On en fait beaucoup, on aide les familles surtout » (FG 35). D'ailleurs, la notion d'aide est un concept très présent dans le discours des participants. C'est certainement cette perception d'« aide » qui permet à certaines organisations de définir leur appartenance à l'économie sociale en se différenciant du secteur marchand.

### **2.1.3 La question des bénéfices**

Selon les entreprises d'économie sociale interrogées, le fait de générer des revenus et de les redistribuer à la communauté est perçu comme un critère d'appartenance à l'économie sociale : « On est des entreprises d'économie sociale, donc on fait des bénéfices, mais les bénéfices, plutôt que d'être partagés entre les dirigeants et mis dans nos poches, bien ils sont réinvestis dans des projets et dans la communauté » (FG 26).

Même si l'activité marchande est réelle, elle est considérée comme un moyen d'engendrer des bénéfices qui seront réinvestis et non comme une fin en soi : « Dès le départ, on s'est mis à faire du commerce [...] pour que les gens puissent nous les amener [...], mais il y a 15 ans [...], la mission a changé, elle est devenue sociale, de l'insertion sociale [...] » (FG14).

L'essentiel pour cette organisation est de répondre à des besoins sociaux comme l'emploi et non d'engendrer des bénéfices.

### **2.1.4 Le réseau de l'économie sociale**

D'autres entreprises d'économie sociale expliquent leur appartenance à ce secteur en faisant allusion à leur participation à diverses activités organisées par des réseaux d'acteurs évoluant dans le domaine de l'économie sociale. « Je participe aussi à différentes activités du réseau d'économie sociale. J'avoue que s'il n'y avait pas toutes ces activités, peut-être que quelque

part je me sentirais de moins en moins dans l'économie sociale » (FG 21). C'est donc le fait d'être en lien avec d'autres entreprises d'économie sociale, de se regrouper autour de ce thème que le sentiment d'appartenance peut s'installer.

Pour les organismes de soutien à l'économie sociale, dont les propos ont été recueillis au cours du dernier groupe de discussion, la participation à des activités de réseautage pour les entreprises d'économie sociale est une variable majeure dans le développement du sentiment d'appartenance. Les organismes de soutien organisent des activités de réseautage des entreprises d'économie sociale. Ainsi, les « tables d'économie sociale » sont un espace qui offre un cadre d'échange et de concertation aux entreprises d'économie sociale évoluant dans les territoires d'intervention des organismes de soutien. Un répondant décrit la valeur que certaines organisations associent aux « tables d'économie sociale » : « Oui, je me reconnais dans l'économie sociale et je vais aller voir, je vais aller participer parce que j'ai plus de chance d'avoir des contacts, des réseautages, répondre à certains besoins, me permettre de passer de l'information. Alors tu comprends, il y a plus un aller-retour qui est plus facile » (FG 56). Ces regroupements auraient donc un impact positif sur le renforcement collectif de ces organisations.

Selon les répondants issus d'organismes de soutien, les réseaux d'économie sociale constituent ainsi une bonne stratégie de sensibilisation et de mobilisation autour du secteur. Ils offrent aussi une occasion pour les organisations possédant des réseaux moins développés de bénéficier des retombées que peuvent produire ces regroupements.

### **2.1.5 La notion de territoire**

L'ancrage territorial d'une organisation semble aussi constituer un critère pour justifier l'appartenance à l'économie sociale. Le fait de mener des activités dont la finalité consiste à valoriser la localité est évoqué par les participants. Le fait de mettre en valeur la région à partir d'activités socioéconomiques constitue un argument d'appartenance à l'économie sociale :

[Nous] autres, notre coopérative, il y a 30 ans, est née d'un désir de 1 000 personnes qui se sont réunies dans l'église Saint-Dominique pour avoir une maison funéraire où l'argent restait en région [...] En étant une coopérative aussi, bien c'est sûr que pour nous, c'est important de s'impliquer dans notre milieu et ça fait partie de la mission coopérative (FG 36).

Les organisations qui s'identifient clairement à l'économie sociale le justifient par différents éléments : le statut, le type de bénéficiaires touchés, les objectifs sociaux poursuivis, la redistribution des bénéfices au profit de la communauté et la participation au réseau de l'économie sociale.

## **2.2 Un sentiment d'appartenance mitigé**

Cette seconde catégorie de répondants inclut deux types d'organisations : 1) les OBNL avec volet économie sociale, qui s'associent d'abord à leur mission communautaire, et ensuite 2) les organisations qui ont un sentiment d'appartenance évolutif, qui hésitent à s'y identifier pleinement sans y être, toutefois, réfractaires.

### **2.2.1 Une identité de seconde zone**

Au total, 15 organisations sur 39 sont des OBNL ayant un volet économie sociale. Plusieurs d'entre elles se perçoivent avant tout comme des organismes communautaires qui mènent des activités parallèles d'économie sociale. « En fait, nous, on est plus aussi un organisme à but non lucratif, sauf qu'on a un volet économie sociale » (FG 17). Notons que ce n'est pas tous les organismes à but non lucratif qui ont une appartenance mitigée. Certains d'entre eux font partie de la première catégorie de répondants, c'est-à-dire ayant une nette appartenance à l'économie sociale, tandis que d'autres disent ne pas s'y reconnaître du tout.

Ces OBNL se servent d'une multitude de facteurs pour expliquer leurs activités « économiques ». Pour se dissocier des entreprises d'économie sociale, l'un des éléments les plus déterminants se situe dans la manière dont les services sont accordés aux usagers. Pour la plupart des répondants, les organismes communautaires offrent des services gratuits, tandis que les entreprises d'économie sociale font la vente de leurs services.

#### *2.2.1.1 Le virage vers l'économie sociale*

Les répondants ont fait valoir les motivations au développement de services ou d'activités marchandes ainsi que la manière dont ce changement organisationnel s'est effectué. Pour la majorité, les soucis d'ordre financier ont favorisé leur ouverture à l'économie sociale. Dans un contexte généralisé de précarité financière en raison de la baisse constante des subventions de l'État, ces organisations ont dû développer des façons de s'autofinancer. La recherche d'une plus grande autonomie financière les a poussées à offrir des services payants, parfois sous forme de contrats de service, comme le note ce répondant :

[De] plus en plus, je pense, on fait partie de l'économie sociale pour une raison bien simple, les programmes gouvernementaux de subvention, auparavant qui représentaient approximativement 100 % du financement de notre organisme, ont fondu comme neige au soleil avec la réingénierie, et le Déficit zéro. Ce qui fait que pour assurer la survie et la pérennité de notre organisation, bien de plus en plus, on fait des contrats de service (FG 26).

L'incorporation d'un volet économique, que ce soit par la location de salles ou de matériel ou par l'offre de contrats de service, par les organismes communautaires ayant une appartenance mitigée à l'économie sociale, est principalement motivée par la survie financière de l'organisme. Ces changements ne démontrent pas nécessairement une adhésion aux principes de l'économie sociale. Après ce constat, nous nous sommes intéressés à la manière dont ces organisations

associent un nouveau volet d'économie sociale à leurs activités habituelles. C'est ainsi que l'un des participants s'est exprimé à ce sujet :

On a commencé comme organisme communautaire, mais en développant des services toujours dans le but de rendre service à la population, on est devenu de plus en plus une entreprise avec des magasins, avec des employés, avec des clients [...] on est une entreprise vraiment, mais qui a une mission sociale [...] (FG 32).

### **2.2.2 Une identification évolutive**

Certains organismes mènent des activités liées à l'économie sociale d'une façon inconsciente. Parmi eux, certains ont mis du temps à se rendre compte qu'ils faisaient de l'économie sociale. Pour l'un d'eux, la prise de conscience s'est produite au cours du groupe de discussion :

On n'a jamais pensé qu'on était une entreprise d'économie sociale. Sauf qu'à écouter tout le monde, oui [...] chaque année on remet dans la collectivité au niveau des dons et commandites entre 250 000 \$ et 300 000 \$ en dehors de la ristourne qu'on donne aux membres pour l'utilisation des services de la caisse. Oui, on est un organisme d'économie sociale (FG 41).

Pour d'autres, le sentiment d'appartenance varie en fonction de leur place ou de leur fonction dans l'organisation. L'économie sociale peut faire partie des discussions au sein du conseil d'administration ou de la direction, mais les clients, ou plutôt les membres, et les employés peuvent ne pas se sentir concernés par celle-ci.

À l'interne, on sent plus l'économie sociale [...] Je me sens faire partie de l'économie sociale [...] Et j'ai même tendance à penser que les gens de l'extérieur ne nous voient pas non plus comme faisant partie de l'économie sociale [...] ils ne savent pas que [le nom de l'organisation] est une coopérative (FG 21).

Donc, il apparaît que la précarité financière de certaines organisations les oblige à redéfinir leurs projets initiaux et à chercher à s'autofinancer en proposant des services ou activités à tarif. Ces mutations permettent l'émergence d'une autre forme d'organisation, traduite par le vocable organisme à but non lucratif avec volet économie sociale. On peut donc dire que les contours de l'économie sociale évoluent en fonction des besoins externes et des aspirations internes; cela prouve que les statuts des entreprises d'économie sociale ne sont pas figés (Rousselière, 2006). Cependant, malgré cette perméabilité des organisations devant les effets attrayants de l'économie sociale, certaines d'entre elles choisissent de conserver leur spécificité communautaire en refusant toute affiliation avec ce secteur.

## **2.3 Les organismes qui ne s'identifient pas à l'économie sociale**

L'analyse du sentiment d'appartenance à l'économie sociale chez les répondants démontre qu'une partie d'entre eux ne s'y identifient pas. Essentiellement constituées d'OBNL, les organisations qui se dissocient de l'économie sociale ont soulevé deux critères déterminants pour se justifier, soit la mission à caractère social et le coût des services offerts. D'autres se disent indécis, car ils connaissent mal le concept.

### **2.3.1 Une vocation plus « sociale »**

Par leur vocation sociale, les activités des OBNL visent des groupes sociaux vulnérables. Alors que pour certains, la population visée est précisément la raison pour laquelle ils se considèrent comme faisant partie de l'économie sociale, pour les OBNL ne s'identifiant pas à l'économie sociale, ce même critère est un facteur de dissociation. Une répondante justifie son absence d'affiliation à l'économie sociale ainsi : « Il [l'organisme] vient en aide à des personnes, telles que les personnes âgées : on offre beaucoup de services aussi aux aînés, il y a des aînés qui viennent faire des groupes ici [...] ou les familles [...] On aide beaucoup les familles » (FG 37). Le type de personnes employées serait aussi un critère d'appartenance à une OBNL plutôt qu'à une entreprise d'économie sociale : « Notre mission est d'intégrer au travail les personnes vivant une limitation » (FG19).

Les organismes qui se considèrent comme une OBNL plutôt que comme une entreprise d'économie sociale se justifient par la vente de leurs services à des coûts moins élevés. « Nos activités sont offertes à moindre coût comparées aux autres » (FG 37, 29 et 34). Le coût moins élevé des services est donc non seulement un choix adopté par les organismes communautaires pour répondre à des besoins non satisfaits, mais il permet aussi à ces organisations de faire valoir les différences les distinguant des autres types d'organisations. Il est ainsi permis de penser que, chez ces répondants, il existe une nette distinction entre le vocable « social » et le vocable « économie ».

### **2.3.2 Un concept incompris?**

Plusieurs organismes disent ignorer s'ils font partie de l'économie sociale ou non. « Je ne sais pas si on fait partie de l'économie sociale [...] » (FG37) est une phrase fréquemment entendue. Même si la plupart des organisations rencontrées se livrent à des pratiques relevant de l'économie sociale, elles ne se reconnaissent pas pour autant dans ce secteur. Elles expliquent cette situation par leur méconnaissance du concept d'économie sociale. « L'économie sociale est un peu une limite que je ne sais pas trop dans quel bout la prendre » (FG 27). Ou encore : « Au départ, ce n'est vraiment pas quelque chose qui fait partie de notre vocabulaire » (FG 44). Cette méconnaissance du concept explique la réticence à s'identifier à l'économie sociale.

Le concept d'économie sociale est récent. Pour l'un des participants, il est apparu après la création de son organisation. De ce fait, il lui est difficile de s'y identifier : « Et le titre d'économie sociale est arrivé après notre naissance [...], bien il y a des organismes qui ont dû se

demander s'ils étaient ou non dans l'économie sociale [...]. Mais on ne se reconnaît pas d'emblée comme un organisme entièrement d'économie sociale » (FG 25).

En bref, les entreprises d'économie sociale ont été catégorisées en fonction de leur perception de leur appartenance à l'économie sociale. Celles qui disent en faire partie le justifient par différents éléments, dont le statut, les objectifs poursuivis et la population visée par les services. Dans la deuxième catégorie, on retrouve celles qui ont une appartenance mitigée à l'économie sociale, soit les organismes à but non lucratif avec volet en économie sociale et celles qui ne se reconnaissent que partiellement dans le concept. Finalement, les organisations qui voient peu de lien entre elles et l'économie sociale évoquent les raisons de la gratuité ou le faible coût de leurs services ou leur méconnaissance du concept.

## **2.4 La position des organismes de soutien**

Comme nous l'avons mentionné précédemment, des acteurs de soutien à l'économie sociale ont participé au cinquième groupe de discussion et ont exprimé leur opinion sur les mêmes thèmes que les entreprises d'économie sociale. Ces acteurs offrent un regard extérieur aux enjeux d'appropriation exprimés précédemment par les entreprises d'économie sociale.

D'entrée de jeu, les organismes de soutien affirment qu'une part importante des organisations avec lesquelles ils travaillent ne se reconnaissent pas comme des entreprises d'économie sociale.

Chez nous, il y a 76 entreprises d'économie sociale qui sont reconnues par le CLD. Je dirais qu'il y a à peu près 20 % qui se considèrent comme des entreprises d'économie sociale [...] sur mon territoire [...] l'organisation touristique, par exemple, le [nom de l'organisation], qui pourrait correspondre 100 % à une entreprise d'économie sociale, mais ne se sent pas du tout concerné par la problématique (FG 51).

Il semble que les critères d'appréciation établis par les organismes de soutien pour caractériser les entreprises d'économie sociale peuvent être différents de ceux des intervenants sur le terrain. Une organisation peut, par exemple, s'identifier à l'économie sociale alors que les organismes de soutien ne la reconnaissent pas comme telle. L'inverse est aussi vrai. Il peut arriver qu'une organisation se considère comme faisant partie de l'économie sociale sans pour autant participer à des activités de réseautage ou encore faire affaire avec un organisme de soutien. Ces facteurs doivent être pris en compte dans l'analyse des points de vue exprimés par les organismes de soutien.

Conséquemment, les organismes de soutien participants ont formulé globalement deux enjeux qui concourent à la faible identification des organisations à l'économie sociale, soit des valeurs qui vont à l'encontre des missions de base de ces organisations et la méconnaissance de l'économie sociale, entre autres, en raison de la nouveauté de ce concept.

### **2.4.1 Une mission plus « sociale »**

Dans le premier rapport consacré à l'économie sociale dans la région du Saguenay—Lac-Saint-Jean, sur les 118 entreprises d'économie sociale qui ont répondu au questionnaire, 76 étaient des OBNL, soit 64 % du total (Tremblay, S., al., 2010, p. 13). Les résultats des groupes de discussion démontrent que, sur les 32 organisations interrogées, 4 sont des OBNL n'ayant aucun volet marchand, c'est-à-dire que leurs services sont gratuits et qu'elles sont entièrement subventionnées par l'État.

Cela dit, un grand nombre d'organismes communautaires ne se reconnaissent pas dans l'économie sociale. Les organismes de soutien expliquent leur point de vue par la perception négative dont fait l'objet l'économie sociale. Leur vocation ou leur mission sociale semble incompatible avec des activités marchandes. Même si elles mènent des activités économiques, elles choisissent résolument de s'identifier davantage à leur finalité communautaire. Par ailleurs, leur adhésion au concept semble se heurter au caractère marchand de l'économie sociale.

Il y a des gens qui ne veulent pas faire partie d'une définition d'économie sociale parce que pour eux, ils sont dans ce type d'organisation vraiment pour s'associer à une organisation qui rend des services à la communauté [...]. Et pour eux, la partie économique de l'économie sociale semble confronter leurs valeurs [...] donc souvent ces gens vont avoir un schème de valeurs qui est beaucoup relié à ce qu'on appelle le monde communautaire (FG 52).

Pour ne pas trahir leur fonction première, associée au secteur communautaire, les organisations ayant des activités marchandes se réfugient derrière le vocable « organisme communautaire avec un volet d'économie sociale ». « C'est un terme (l'économie sociale) qui n'accroche pas beaucoup. Quand tu dis que tu es un organisme communautaire avec volet économie sociale, ça passe mieux [...] » (FG 53). Cette appellation semble, pour les organismes de soutien, comme une forme d'adaptation qui leur permet de conserver leur statut et leurs objectifs sociaux tout en pratiquant l'économie sociale.

Donc, ces organismes perçoivent l'économie sociale comme un secteur marchand qui met l'accent sur la vente de produits ou de services. Sans nier l'évidence que les entreprises d'économie sociale associent des objectifs à la fois sociaux et économiques, les organismes communautaires semblent mettre l'accent sur l'aspect social pour se distancier de l'économie sociale.

### **2.4.2 Un concept méconnu et mal-aimé**

Les données issues des groupes de discussion avec les entreprises d'économie sociale démontrent clairement une méconnaissance de l'économie sociale, de là la difficulté de s'y identifier. Cette analyse est appuyée de façon générale par les organismes de soutien participants. : « [Il] y a des organismes qui en font et qui ne s'y associent pas parce qu'on leur a jamais dit qu'ils faisaient partie de l'économie sociale [...] » (FG 55). En d'autres termes,



certaines organisations ne s'identifient pas à l'économie sociale parce qu'elles ne connaissent pas le concept : « Ça fait quand même plus de 25 ans que je milite dans [...] On n'a jamais dit qu'une institution financière coopérative faisait partie de l'économie sociale » (FG 56). Ces témoignages démontrent que le concept ne fait pas nécessairement l'objet de discussion dans ces organisations et que l'économie sociale n'est pas suffisamment promue.

Les organisations qui ont déjà entendu parler du concept ne se l'approprient pas d'emblée. Les organismes de soutien expliquent ce phénomène par le fait que les organismes communautaires sont bien loin de la théorie. La conceptualisation de leur action sous le label « économie sociale » relèverait de l'abstrait : « Mais quand tu parles de ça (l'économie sociale), on te dit que tu n'es pas proche de la réalité [...] » (FG 59).

Aussi, le secteur étant passablement méconnu, il semble susciter des craintes et des interrogations de divers ordres. Les organisations communautaires ont peur de trahir leurs missions ou les avantages de leur type d'organisation, comme le cadre démocratique ou l'accès aux subventions. « Pourrait-on avoir une subvention pour ça? Si on peut avoir une subvention pour ça, on va embarquer dedans! (Mais) on veut garder notre territoire, on veut garder vraiment toute notre vie démocratique » (FG 59). Les organismes de soutien, dont l'un des rôles est d'informer ces organisations, doivent très souvent clarifier les enjeux.

La difficulté des entreprises d'économie sociale de se reconnaître dans l'économie sociale relèverait aussi, selon le répondant d'un organisme de soutien, des préjugés qui accompagnent ces organisations, comme la précarité des conditions de travail : « [...] Je pense que c'était basé plus sur les préjugés envers l'économie sociale [...] rappelons-nous au début, on parlait toujours de gens qui n'étaient presque pas payés, qui n'avaient pas de bonnes conditions salariales [...] » (FG 59).

De plus, sur la liste des arguments soutenus pour justifier la non-affiliation à l'économie sociale, certaines organisations, tant des organismes communautaires que des entreprises, font référence au fait que le concept est apparu après la création de leur organisation. Les organismes de soutien abondent dans le même sens et soulignent que les organisations créées plus récemment s'identifieraient plus aisément à l'économie sociale. C'est ce que laisse entendre le répondant d'une organisation de soutien : « Je pense que les nouvelles coopératives qui sont en train de bouger ont peut-être une conception différente. Elles sont peut-être un petit peu plus informées parce que c'est un concept qu'on entend de plus en plus parler [...] » (FG 54).

Comme on le voit, la promotion de l'économie sociale est un des enjeux identifiés par les organismes de soutien. Il en sera question au dernier chapitre.

### 2.4.3 La participation aux activités démarrées par les organismes de soutien

Selon les organismes de soutien, la participation aux activités organisées autour du thème de l'économie sociale est un bon indicateur d'une identification à celle-ci. Cependant, les organisations visées par les organismes de soutien durant ces activités, sont celles qui sont qualifiées d'entreprises d'économie sociale en fonction des critères de l'organisme de soutien. Elles ont toutes sortes de raisons pour les inciter ou les empêcher d'y participer. Même si elles se reconnaissent dans l'économie sociale, certaines organisations n'y participent pas, parce qu'elles n'y voient aucun avantage. Certaines d'entre elles, comme on l'a vu, ne sont pas à l'aise avec le concept et d'autres, contrairement au secteur communautaire, s'associent davantage à une mission économique et ne voient pas l'intérêt de participer à des activités autour du thème de l'économie sociale. Les deux prochaines citations illustrent bien l'enjeu de la participation des organisations catégorisées comme étant des entreprises d'économie sociale aux activités de réseautage organisées par les organismes de soutien.

[On] a les deux [...] des entreprises qui correspondent ou qui devraient correspondre parce que ça va tellement bien que ça ne les concerne plus. Et il y en a d'autres qui pourraient justement bénéficier des appuis et des avantages et qui sont encore hésitants parce qu'ils sont de l'école du communautaire. Et pour eux, bien ils devraient être financés par l'État et les services qu'ils offrent devraient être gratuits (FG 51).

Il est évident que tout ce qui est coop et qui génère des sous, eux autres ils se sentent pas du tout concernés par l'économie sociale [...] j'ai neuf corporations forestières, huit bleuetières coopératives [...]. Et eux ne se sentent pas nécessairement concernés par l'économie sociale. Même s'ils répondent, mais vraiment en tous points de vue à l'économie sociale [...] (FG 58).

D'autre part, même si la participation à ces activités est un bon indicateur du niveau d'appropriation du concept, certains répondants émettent des nuances. Le fait de ne pas participer aux activités de réseautage ne traduit pas forcément une non-reconnaissance à l'égard de l'économie sociale. Un répondant cite l'exemple des centres de la petite enfance (CPE) et les entreprises d'économie sociale en aide domestique (EESAD) qui, selon elles, sont moins intéressés aux événements d'économie sociale organisés par les organismes de soutien.

Je dirais que les gens qui se sentent plus concernés par l'économie sociale, ce sont des entreprises qui ne sont pas « réseautées », elles viennent à cause du réseau. Les CPE, ils viennent presque par charité d'âme à la table d'économie sociale parce qu'ils ont déjà leur rencontre de CPE, et le maintien à domicile ils ont déjà leur groupe de maintien à domicile (FG 58).

## 2.5 En bref...

Les données recueillies grâce aux groupes de discussion avec des entreprises d'économie sociale au sujet de leur sentiment d'appartenance ont permis de répartir les répondants sous trois catégories : 1) ceux qui s'identifient clairement à l'économie sociale; 2) ceux qui la voient comme une identité de seconde zone et; 3) ceux qui ne s'y identifient pas.

En combinant ces résultats avec ceux recueillis durant le groupe de discussion avec les organismes de soutien, il appert que pour s'identifier clairement à l'économie sociale, il faut d'abord la comprendre et la valoriser. La méconnaissance et les préjugés sont des éléments qui font ressortir clairement les organismes de soutien pour expliquer leur réticence envers l'économie sociale.

Les organismes communautaires semblent avoir plus de difficulté à développer un sentiment d'appartenance à l'économie sociale. Selon nous, l'absence de consensus théorique et pratique à la catégorisation des entreprises du tiers secteur y joue un grand rôle. Selon plusieurs auteurs Desroches, Ninacs, Lévesque et Defourny dans (D'Amours, 2006) le statut juridique des entreprises d'économie sociale sert d'une part, à marquer une rupture entre les entreprises d'économie sociale et les autres formes d'entreprises et, d'autre part, à catégoriser les entreprises d'économie sociale elles-mêmes. D'une manière générale, les OBNL sont classées sous la rubrique des organismes qui composent le secteur de l'économie sociale. La définition du Comité sectoriel de la main d'œuvre (CSMO, 2007) est ainsi formulée : « Une société sans capital-actions regroupant des personnes (membres) qui poursuivent un but à caractère moral ou altruiste et qui n'ont pas comme intention de faire des profits » (CSMO, 2007, p. 70). Toutefois, l'économie sociale revêt un côté économique, même si la possibilité de faire des bénéfices s'harmonise difficilement avec les valeurs communautaires de certaines organisations. Cette différence entre les écrits et les opinions des répondants pourrait trouver une réponse dans l'interprétation que nous livre D'Amours (2006). Celle-ci explique une division au sein de ces organisations : les OBNL marchands (qui vendent un produit ou un service) et les OBNL non marchands (qui ne vendent ni ne tarifient leurs services) (D'Amours, 2006). Dans cette optique, les OBNL non marchands sont associés à l'action communautaire autonome et ne sont pas tenus à la tarification et à l'autofinancement de leurs services et ils ne s'inscrivent pas dans une « démarche entrepreneuriale formelle » (D'Amours, 2006, p. 19).

Il faut être au courant de ces précisions pour se reconnaître dans l'économie sociale lorsqu'on est un OBNL. De plus, les organismes de soutien à l'économie sociale, qui ont parfois des façons différentes de classer ces entreprises, ajoutent à la difficulté. À titre d'exemple, selon la définition théorique, un OBNL peut se voir comme étant une entreprise d'économie sociale. Toutefois, il peut se faire refuser de l'aide financière, car, selon les critères de l'organisme de soutien de son territoire, l'OBNL en question ne répond pas aux conditions le définissant sous la rubrique « économie sociale » lesquelles impliquent la production d'un profil ou la tarification.

Dans ces conditions, il est peu surprenant que le sentiment d'appartenance à l'économie sociale soit fortement mitigé. Pourtant, un nombre grandissant d'organisations se tourne vers le modèle de l'économie sociale. Dans le prochain chapitre, nous examinerons les avantages que procure l'économie sociale ainsi que les inconvénients qui peuvent résulter de l'appartenance à ce secteur.

## **CHAPITRE 3 : AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS DE L'ÉCONOMIE SOCIALE**

Les entreprises d'économie sociale et les organismes de soutien qui ont participé aux entrevues de groupe se sont exprimés sur les avantages possibles de l'économie sociale ainsi que sur ses inconvénients ou ses difficultés. Il sera d'abord question des avantages soulevés par les entreprises d'économie sociale, et ensuite par les organismes de soutien. Les inconvénients vécus par les entreprises et par les organismes de soutien, feront l'objet des deux dernières sections.

### **3.1 Les avantages de l'économie selon les entreprises**

Même si quelques-unes des organisations rencontrées ne se reconnaissent pas nécessairement dans l'économie sociale, elles admettent en partager quelques caractéristiques avec ce secteur. Par le fait même, elles se sont toutes senties à l'aise de s'exprimer sur les avantages et inconvénients de leur type d'organisation.

#### **3.1.1 Les avantages sociaux**

Du point de vue strictement social, les principaux avantages relevés sont la dimension collective des entreprises d'économie sociale ainsi que leur lien étroit avec le milieu, c'est-à-dire la communauté à laquelle s'adressent leurs activités ou services.

##### *3.1.1.1 La dimension collective*

La mise en commun des efforts des communautés pour apporter des solutions à des besoins sociaux est à la base de la création des entreprises d'économie sociale. Cette dimension collective est très présente dans le discours des répondants qui la voient comme un net avantage par rapport à d'autres types de modèle d'entreprise. « [Je] pense que c'est un gros avantage, c'est collectif du début à la fin, il y a une responsabilité partagée et il y a aussi des retombées partagées collectivement » (FG 15).

Les répondants traitent aussi de la prise en charge collective des problèmes susceptibles de survenir dans ces organisations. Cette caractéristique est, selon eux, spécifique à l'économie sociale. En effet, les répondants affirment que les membres partagent les risques de leur organisation pour en assurer la survie. La volonté des membres des organisations de se solidariser pour garantir leur pérennité constitue une source de viabilité, indique ce répondant. « Dans notre histoire on a traversé des crises [...], on aurait fait faillite c'est clair. Si ça avait été une entreprise privée, ça aurait fait faillite » (FG 14). Ainsi, selon ses dires, la dimension collective de ces organisations permet une plus grande stabilité.

##### *3.1.1.2 Un fort ancrage territorial*

Un autre avantage de l'économie sociale relevé par les répondants est leur ancrage dans le milieu. Le territoire local bénéficie directement des retombées des entreprises d'économie sociale, comparativement à d'autres modèles d'entreprises. Un répondant le souligne : « Le fait

que c'est créé par des gens du milieu et contrôlé par des gens du milieu fait qu'on contrôle la destinée et on contrôle ce qui va en découler aussi » (FG 23). La gestion assimilée au contrôle local souligne la prise en charge par et pour les populations locales.

Les entreprises d'économie sociale développeraient un tel rapport de proximité avec leur milieu que cela contribuerait à l'occupation durable du territoire. « Créer de la vie dans nos communautés et pour que nos communautés perdurent » (FG 21). Les résultats de l'étude ont montré qu'une appropriation du projet par les populations et l'ancrage dans le milieu procurent un « avantage marketing » aux entreprises d'économie sociale : « D'un point de vue touristique, le fait qu'on soit une coopérative et que ce soit pris en charge par les gens du milieu, peut donner un avantage marketing » (FG 42). Selon les répondants, les gens seraient plus enclins à payer pour des services issus de l'économie sociale que des services offerts par d'autres modèles d'entreprises, en raison de cette affiliation avec le milieu. En d'autres termes, les entreprises d'économie sociale, du fait de leur rapprochement avec les populations, bénéficieraient de certains privilèges sur le plan de la compétitivité.

Il apparaît que l'économie sociale est un projet qui vise la réalisation collective des objectifs des communautés. Les rapports entretenus avec le milieu encouragent une plus grande mobilisation des populations qui, à leur tour, y perçoivent une opportunité de réaliser des projets communs.

### *Les avantages économiques*

En ce qui a trait aux avantages économiques des entreprises d'économie sociale, les répondants ont identifié : 1) une plus grande possibilité de financement public, ainsi qu'une plus grande diversité de la provenance des subventions et; 2) une opportunité d'autofinancement, permettant d'être plus autonome par rapport aux subventions et d'augmenter la longévité de l'organisation.

#### *3.1.2.1 Des sources de financement diversifiées*

Bien que ce volet soit, comme nous le verrons plus loin, nuancé, plusieurs répondants affirment bénéficier d'un plus grand accès au financement public en raison de leur appartenance à l'économie sociale. « Moi, j'aurais envie de dire qu'indéniablement le premier avantage c'est quand on va à la recherche de subventions [...] quand on fait partie de l'économie sociale c'est plus facile » (FG 21). La diversité des sources de financement est aussi perçue comme un avantage. « Et ce qui est intéressant dans ce sens, c'est que justement on peut allier le privé, le municipal, le gouvernemental à un projet social commun » (FG 25).

#### *3.1.2.2 Autofinancement*

Même si les contributions financières externes sont incontournables, les OBNL avec volet d'économie sociale participent ainsi au financement de leurs propres activités. Cette perspective d'autofinancement s'inscrit dans leur volonté d'être plus autonomes financièrement par rapport à l'aide gouvernementale. Pour les organismes communautaires, l'introduction d'activités génératrices de revenus est une ouverture vers l'économie sociale. Il est à noter que cette perception de l'économie sociale suppose que les organismes qui ne

mènent *que* des activités sociales ne font pas partie intégrante de l'économie sociale. « Et on se rend compte qu'on a développé au fil des ans des expertises, qu'on pense pouvoir commercialiser [...]. Donc c'est comme ça qu'on s'enlign tranquillement vers l'économie sociale » (FG 15).

À ce sujet, pour certains, la capacité d'autofinancement, même partielle, est un moyen de subsistance et un avantage de l'économie sociale : « l'autonomie aussi, c'est un avantage parce que nous comme on a environ 40 % de notre financement qui est autonome, bien ça fait que la précarité est moindre [...] on n'est pas obligé de fermer » (FG 25). Cette capacité de générer des revenus permet aussi une stabilité sur le plan des ressources humaines et facilite le recrutement de partenaires potentiels. Les deux prochaines citations illustrent ces propos : « On a une autonomie à l'intérieur de nos murs, aussi ça nous donne une espèce de stabilité à l'intérieur du partenariat qu'on peut avoir avec d'autres [...] » (FG 25).

La caractéristique entrepreneuriale, dans la capacité d'aller le chercher soit par de l'autofinancement ou des actions [...] ou des programmes que tu vas aller chercher dans des offres de services, qui peuvent générer des revenus et permettre de garder cette main-d'œuvre. Sinon ça devient une main-d'œuvre qui est temporaire et qui roule aux 25 semaines (FG 11).

### *3.1.2.3 Le réinvestissement des bénéfices*

En dernier lieu, un autre avantage soulevé par les participants tient au fait que les surplus sont réinvestis au bénéfice des communautés : « Les profits ne viennent pas dans la poche de la directrice générale ou du président du CA, ils sont réinvestis » (FG 15). Ce réinvestissement des excédents contribue à la continuité des opérations.

Les entreprises participantes ont donc relevé quelques avantages sociaux et économiques. Il sera question plus loin des difficultés et inconvénients associés à l'économie sociale. Auparavant, jetons un regard sur la perception des organismes de soutien interrogés par rapport aux avantages de l'économie sociale.

## **3.2 Les avantages de l'économie sociale selon les organismes de soutien**

Les acteurs de soutien qui ont participé à la présente étude ont mentionné l'alternative et l'adaptabilité qu'offre le modèle d'affaires de l'économie sociale comme étant les principales caractéristiques socioéconomiques qui font en sorte que l'économie sociale se distingue avantageusement d'autres types de modèles.

### **3.2.1 Un modèle d'affaires alternatif**

L'avènement de l'économie sociale a enrichi le paysage des modèles d'affaires en proposant une option différente des entreprises traditionnelles. L'économie sociale offre d'autres choix que ceux qui existaient auparavant : « [...] Moi, je pense qu'un des impacts de l'économie

sociale c'est d'offrir une alternative différente aux modèles d'affaires traditionnels qu'on connaît » (FG 54).

Le modèle d'affaires de l'économie sociale consiste à se projeter dans une mission sociale tout en menant des activités économiques. Dans cette optique, l'économie est conçu comme un moyen permettant de réaliser les objectifs sociaux. Ainsi, l'économie sociale concilie le modèle communautaire, qui a une vocation sociale, et le modèle marchand, qui poursuit des objectifs économiques.

L'économie sociale est un modèle qui se rapproche beaucoup du groupe communautaire, c'est un modèle où une activité économique est possible. Donc c'est possible d'avoir une activité économique qui vient compléter les besoins financiers de l'organisation, tout en rendant une mission sociale qui s'adresse à la communauté. Les deux, c'est deux modèles différents, ils ne sont pas un contre l'autre, ils permettent de donner des services de différentes natures pour répondre à différents besoins (FG 52).

En d'autres termes, les entreprises marchandes permettent de réaliser des profits et les organismes communautaires visent à répondre à des besoins sociaux exprimés par les populations. Les entreprises d'économie sociale allient ces deux missions et participent par leur ancrage territorial au développement local.

Et il y a les entreprises [...], qui ont été presque créées dans le sens d'amener un apport économique, de faire en sorte que le milieu se développe économiquement, de garder les populations en place et de créer de l'emploi. C'est le modèle le plus proche de ce que je pense être l'économie sociale (FG 57).

### **3.2.2 Un modèle flexible**

L'économie sociale met à la disposition des populations un cadre d'affaires qui s'adapte bien à toutes sortes de réalités. Selon les organismes de soutien, cette flexibilité du modèle de l'économie sociale est un autre avantage important. Le modèle peut être aussi efficace en milieu rural qu'en milieu urbain. « Moi je pense que quand on compare le milieu urbain au milieu rural [...] on s'aperçoit que le modèle d'économie sociale c'est un modèle d'affaires adaptable aux situations diverses des communautés pour répondre [...] à des besoins qui sont particuliers » (FG 52).

Cette flexibilité du modèle d'affaires de l'économie sociale leur permet d'être efficaces même en milieu défavorisé.

La raison d'être d'un modèle d'économie sociale, son principal avantage, est que c'est un modèle qui est excessivement adaptable dans plusieurs milieux [...] surtout dans les contextes où il y a une obligation, au départ, de fonctionner dans la précarité (FG 57).



Les organismes de soutien défendent aussi l'utilité de l'autofinancement pour les groupes communautaires, comme cela a été soulevé précédemment par les entreprises d'économie sociale interrogées. : « À mon avis, il y a des avantages pour une entreprise d'économie sociale, c'est-à-dire d'avoir une plus grande autonomie de ses actions » (FG 57).

En résumé, pour les organismes de soutien, les principaux avantages sociaux de l'économie sont le fait d'offrir un modèle d'affaires alternatif et une grande flexibilité qui permettent de s'insérer dans des milieux aux réalités multiples.

### **3.3 Les inconvénients de l'économie sociale selon les entreprises**

Les contraintes identifiées par les entreprises d'économie sociale sont : la difficulté de conjuguer adéquatement les volets social et économique de la mission, les préjugés envers l'économie sociale, le salaire, le recrutement du personnel et, finalement, le sous-financement.

#### **3.3.1 L'économie et le social : un équilibre à atteindre**

Si certains répondants trouvent avantageux que les entreprises d'économie sociale répondent à des missions à la fois sociales et économiques, l'équilibre entre les deux volets est parfois difficile à atteindre : « Le respect de la mission sociale nous complique la vie : travailler avec des personnes en difficulté et rester rentable, c'est un équilibre qui est périlleux » (FG 14).

Si, d'une façon générale, ces entreprises répondent à des besoins qui ne sont satisfaits ni par l'État ni par le secteur privé, les domaines d'intervention de l'économie sociale ne sont pas très bien définis. L'économie sociale intervient dans beaucoup de secteurs, ce qui amène un répondant à affirmer que l'ampleur des missions sociales de l'économie sociale fait du secteur un fourre-tout : « [...] une mission sociale c'est comme quasiment illimité. Dans le développement, il y a toujours quelque chose à grossir. L'économie sociale rencontre des difficultés à cause de sa mission sociale justement qui est grande » (FG 32).

Chez les OBNL avec volet d'économie sociale, la cohabitation entre deux statuts différents est soulevée comme étant une complication. Sur le plan administratif, la gestion des « OBNL avec volet économie sociale » recèle certaines lourdeurs dues au fait qu'il faut tenir deux modes de comptabilité différents. C'est ce qu'un répondant explique : « C'est vrai que quand tu as un volet comme moi en entreprise d'économie sociale ça sous-entend que tu as deux comptabilités, donc c'est beaucoup plus lourd à administrer et ça demande beaucoup plus de temps [...] » (FG 12).

#### **3.3.2 Les préjugés défavorables à l'économie sociale**

Les préjugés à l'égard de l'économie sociale, comme on l'a vu au deuxième chapitre, nuisent au renforcement du sentiment d'appartenance. Ce phénomène fait aussi partie des difficultés vécues par les entreprises qui s'identifient aisément à elle. En effet, le secteur de l'économie sociale est méconnu. La plupart des répondants des différents groupes de discussion soulignent

la tendance répandue à dévaloriser et à accorder moins de crédibilité à l'économie sociale. En effet, certaines personnes expliquent les bas prix des services des entreprises d'économie sociale par leur mauvaise qualité. Ceci amène un répondant à affirmer que la croyance populaire véhicule le préjugé de *cheap* à l'endroit des services offerts par certaines organisations du tiers secteur : « Il y a beaucoup de préjugés dans le fond! Ça coûte moins cher, ça veut dire que les moniteurs sont moins qualifiés, l'animatrice est moins qualifiée [...] » (FG 37).

Certains préjugés propagent l'idée que les services offerts par les entreprises d'économie sociale sont de qualité médiocre. Certaines personnes vont même jusqu'à réclamer la gratuité de ces services. Un répondant rapporte la réaction de certains : « Vous êtes un organisme communautaire, donc ce n'est pas gratuit? Et ils sont surpris et on a beau leur expliquer [...] » (FG 26). Ces idées négatives viennent souvent de ceux qui s'imaginent que les entreprises d'économie sociale sont financées par l'impôt des populations. Leurs services devraient donc être vendus moins cher. Cette vision de l'économie sociale contribue à dévaloriser ce secteur comme le mentionne ce répondant : « Souvent, l'économie sociale c'est vu comme malheureusement des entreprises de pauvres [...] » (FG 33).

C'est dans le but de lutter contre cette image que plusieurs stratégies ont été développées afin de renforcer positivement la perception des entreprises d'économie sociale. Par exemple, en faisant un effort supplémentaire de communication et de promotion, comme le souligne ce répondant : « Bien, on est une entreprise d'économie sociale, il faut bonifier, il faut aller jusqu'à dire le nombre d'employés, le chiffre d'affaires. Et on commence à finalement avoir une certaine importance » (FG 31). Ou encore « [...] vraiment il a fallu se battre et prouver que dans le fond on était presque meilleurs que les autres ateliers ou terrains de jeux [...] puisqu'on a justement plus de formations pour les jeunes [...] il a fallu quand même changer un peu l'image » (FG 37).

### **3.3.3 Le recrutement des employés**

La question des salaires et de la difficulté de recrutement des employés a suscité bien des réactions : « C'est difficile d'aller chercher des gens qui sont plus formés parce qu'on ne peut pas leur offrir un salaire qui conviendrait à leur formation » (FG 24). D'ailleurs, pour plusieurs auteurs (Vaillancourt *et al.*, 2003), ce phénomène est à la base du fort taux de rotation du personnel observé dans ces organisations. Également, les bas salaires découragent les chercheurs d'emplois à travailler dans les entreprises d'économie sociale faisant de ces organismes un bassin de récupération de demandeurs d'emplois moins qualifiés : « Ceux qui se ramassent c'est ceux qui n'ont rien trouvé de mieux, donc on est peut-être un échelon inférieur aux entreprises qui vont offrir des services similaires » (FG 16).

Pourtant, les acteurs qui évoluent dans les entreprises d'économie sociale défendent la qualité des services et les compétences des employés et déplorent que la clientèle aspire à des services de qualité sans vouloir en payer le prix. L'enjeu du recrutement est aussi en lien avec les préjugés défavorables à l'économie sociale ou au domaine communautaire.

### **3.3.4 Les difficultés liées au financement**

Si le financement a été évoqué comme un avantage, cet aspect est par contre nuancé lorsque la question des difficultés est soulevée. Généralement, le financement des entreprises d'économie sociale provient de subventions et de la vente de services. Beaucoup de répondants ont pointé les failles liées aux subventions des entreprises d'économie sociale. « À titre d'exemple, le programme de subvention salariale mis sur pied par Emploi-Québec est un programme qui normalement est attaché à la personne qui occupe l'emploi et non pas à l'organisation qui le reçoit » (FG 11). Ceci entraîne une certaine précarité dans ces organisations, car les montants sont presque entièrement versés aux employés. La précarité des subventions est aussi soulevée : « On ne sait jamais d'une année à l'autre, on n'a rien de récurrent. Alors, chaque année on recommence [...] » (FG 24).

L'autonomie est l'un des critères qui font la particularité des entreprises d'économie sociale en comparaison de celles qui sont sous la tutelle de l'État. Puisque les entreprises d'économie sociale entretiennent différentes interactions avec d'autres acteurs, les répondants n'ont pas manqué d'aborder l'impact de ces partenariats sur l'autonomie des entreprises d'économie sociale. En effet, les partenariats avec l'État, s'ils constituent un avantage, peuvent aussi engendrer des difficultés comme l'altération de l'autonomie en raison des exigences de ce financement : « [...] on a commencé des projets, depuis 98 [...] on a toujours géré ça à la mitaine. [...] mais maintenant, c'est la municipalité qui fait ça, donc c'est comme si on n'était plus capable de se gérer tout seul » (FG14).

Un autre obstacle réside dans ce que le membre d'une organisation qualifie de « discriminatoire », à savoir l'inaccessibilité des entreprises d'économie sociale aux subventions pour la recherche et le développement. Selon lui :

On est surtout en recherche et développement. [...] et le problème qu'on a par rapport, par exemple, justement aux inc. et compagnie, c'est qu'aujourd'hui les programmes de subventions, les aides s'en vont toujours dans le développement d'un nouveau produit [...] et il y a toujours des objectifs mercantiles (FG 14).

En somme, dans le registre des inconvénients, le financement des activités des organismes constitue le principal problème. Il continue de provoquer des impacts sur l'autonomie, sur la capacité d'attraction et de rétention des employés et sur la pérennité des entreprises d'économie sociale. Parallèlement, cette précarité du secteur entretient les préjugés défavorables envers les acteurs qui interviennent dans les entreprises d'économie sociale.

## **3.4 Les difficultés de l'économie sociale selon les organismes de soutien**

Les organismes de soutien ont convenu, à leur tour, du problème du sous-financement des entreprises d'économie sociale. Ils ont aussi identifié des difficultés liées aux pratiques démocratiques que nous aborderons au cours du prochain chapitre. Nous en traiterons donc ultérieurement.

Ainsi, le problème de l'accès au financement, comme il est soulevé par les entreprises d'économie sociale, est expliqué par les organismes de soutien. Selon eux, contrairement à ce que pensent plusieurs, les subventions publiques ne sont pas plus généreuses envers le secteur de l'économie sociale. « Mais le financement de tout ça c'est une autre « game ». Le modèle d'économie sociale n'est pas un modèle plus efficace qu'un autre pour aller chercher des subventions » (FG5).

Les répondants ont aussi soulevé la forte dépendance à ces subventions. « Je pense que, quelque part, certaines organisations dépendent beaucoup des subventions de l'État et pour ça il faut que tu rentres dans la petite case » (FG 57). Cette situation entraîne une diminution de l'autonomie de ces entreprises qui conduit les organismes de soutien à remettre en question les rapports entre l'État et les entreprises d'économie sociale. En lien avec ce qui a été dit précédemment sur la capacité des entreprises d'économie sociale d'offrir des services de qualité en fonction des subventions disponibles, les répondants craignent pour l'indépendance des organisations par rapport à l'État. De plus, la méthode d'attribution des subventions est complexe. Les organisations ont parfois de la difficulté à se qualifier :

L'économie sociale est en train de s'étatiser ou en tout cas est reconnue officiellement comme étant un secteur dont les activités sont susceptibles d'être financées. Et il y a des critères, et pour rentrer dans ces critères-là une organisation qui va générer des revenus, mais qui ne fait pas 50 % de son chiffre d'affaires en revenu autonome, ne sera pas considérée comme une entreprise d'économie sociale (FG 51).

### **3.5 En bref...**

Pour conclure ce chapitre, rappelons qu'au sujet des avantages, les répondants des entreprises d'économie sociale ont soulevé la dimension collective, un lien étroit avec la communauté, l'accès à certaines subventions plus généreuses et plus diversifiées, la possibilité d'autofinancement et de réinvestissement des profits réalisés. Les organismes de soutien, quant à eux, ont convenu de l'avantage d'un modèle d'affaires alternatif et flexible. Au chapitre des inconvénients, il a été question d'un équilibre précaire entre les volets social et économique de la mission de ces entreprises, des préjugés défavorables à l'économie sociale, de la difficulté d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre liée, entre autres, au sous-financement. Finalement, les organismes de soutien, qui sont pour la plupart d'ardents supporteurs de l'économie sociale, ont vu comme principale difficulté la dépendance des entreprises d'économie sociale aux subventions publiques. Les autres contraintes et avantages de l'économie sociale identifiés par les répondants ont trait à la vie démocratique, sujet du chapitre suivant.

## **CHAPITRE 4 : LES PRATIQUES ORGANISATIONNELLES ET INSTITUTIONNELLES DES ENTREPRISES D'ÉCONOMIE SOCIALE**

Le présent chapitre met en évidence un pan important des entreprises d'économie sociale : leurs pratiques démocratiques qui sont unanimement reconnues par la documentation scientifique comme étant une particularité de l'économie sociale (Favreau, L., Lévesque, B., D'amours, M., etc). Dans ce chapitre, il sera d'abord question de la structure décisionnelle des entreprises d'économie sociale. Ensuite, les contraintes et les défis exigés par l'activité démocratique feront l'objet d'une discussion.

### **4.1 Les pratiques démocratiques selon les entreprises d'économie sociale**

Les répondants des entreprises d'économie sociale se sont exprimés sur divers aspects de la démocratie, en commençant, de façon très brève, par la place qu'elle occupe au sein de leur entreprise. Il est ensuite question des composantes de leur structure décisionnelle, des difficultés liées à cet aspect et des stratégies pour composer avec elles.

#### **4.1.1 L'importance accordée à la démocratie**

La place que les entreprises d'économie sociale accordent à la démocratie au sein de leur organisation a été évoquée dans les nombreux témoignages des participants aux groupes de discussion. D'abord, la démocratie met la notion de partage au cœur des rapports internes de l'organisation : « le fait d'avoir une vie démocratique ça permet de partager des idées, des visions, des projets... » (FG 21). Elle est aussi un mécanisme d'inclusion aux différents paliers institutionnels dans le processus de prise de décision : « on peut aller à l'assemblée générale et se présenter au conseil d'administration et participer aux décisions [...] » (FG 43).

Des participants, membres du personnel de direction d'entreprises d'économie sociale, ont mentionné la notion de la transparence comme condition d'une saine démocratie. La bonne diffusion de l'information permet d'établir un climat de confiance entre l'exécutif et le conseil d'administration : « Je pense qu'un des secrets c'est effectivement d'entretenir notre conseil d'administration et de jouer la carte de l'information et de la transparence » (FG 15).

#### **4.1.2 La structure décisionnelle**

La démocratie est assimilée au respect des règlements régissant la vie d'une organisation. Comme toute organisation, les entreprises d'économie sociale présentent une structure décisionnelle où chaque palier joue un rôle spécifique. Il peut exister une multitude de comités de travail dans une entreprise d'économie sociale, mais elle est essentiellement constituée de l'assemblée générale, du conseil d'administration et de l'exécutif.

#### *4.1.2.1 L'assemblée générale*

C'est l'instance regroupant tous les membres d'une entreprise d'économie sociale. Les membres peuvent provenir de divers horizons. Cette diversité des membres semble être une des caractéristiques particulières de l'économie sociale. Les membres peuvent être des personnes ayant un lien avec l'entreprise comme les travailleurs et les bénévoles; c'est le cas notamment des coopératives. Les membres peuvent aussi être des consommateurs ou des bénéficiaires. À titre d'exemple, dans les maisons de jeunes, les bénéficiaires deviennent membres d'office. Aussi, les membres peuvent être des organismes publics ou des donateurs importants, s'ils en font la demande. Voici un exemple d'assemblée générale composée de plusieurs représentants : « On a des sièges : les organismes sociocommunitaires ont un siège, les MRC (municipalités régionales de comté) ont un siège, les transporteurs ont un siège et les usagers ont des sièges » (FG 43).

Le recrutement de nouveaux membres constitue une activité démocratique dans le sens où il contribue au renouvellement du membership au sein des entreprises d'économie sociale. Pour mobiliser ces nouveaux membres, les responsables des entreprises d'économie sociale effectuent un recrutement annuel. Cet exercice est un procédé au cours duquel les membres des entreprises d'économie sociale sensibilisent d'autres personnes dans le but de les impliquer dans leurs activités. Le nombre de ces nouveaux membres peut varier d'une organisation à l'autre : « ça joue entre 75 et 100 membres le recrutement annuel » (FG 11).

Le statut de membre dans les entreprises d'économie sociale n'est pas irrévocable. En effet, il y a des obligations pour conserver ses droits de membre. Si dans certaines entreprises d'économie sociale le statut de membre se perd par démission, abandon ou décès, dans d'autres, la qualité de membre s'accompagne d'une implication continue : « S'ils viennent aux activités, ils restent membres. À partir du moment où ils ne viennent plus aux activités pendant deux ans, on les enlève de la liste de membres » (FG 25).

Le nombre de réunions de l'assemblée générale n'est pas fixé en fonction de la taille ou du chiffre d'affaires de l'organisation et il varie considérablement d'une organisation à l'autre, en fonction des besoins de chacun. Seulement, selon la loi, chaque organisation doit tenir au moins une assemblée générale annuelle.

#### *4.1.2.2 Le conseil d'administration*

Sommairement, le rôle du conseil d'administration consiste à gérer une organisation entre deux assemblées générales. Ses fonctions varient selon le type d'organisation, sa taille et selon le mandat qui lui est confié. Là encore, le nombre de membres administrateurs varie d'une entreprise d'économie sociale à l'autre comme l'indiquent ces deux répondants : « On a cinq membres sur notre C.A. » (FG 29). Selon un autre répondant : « Il y a neuf membres sur le conseil d'administration » (FG 36).

Dans certaines entreprises d'économie sociale de type coopérative, la présence d'employés dans les conseils d'administration est obligatoire : « (...) Dans les coops de travailleurs comme

nous autres, il faut que ça soit des employés » (FG 23). Alors que dans d'autres coopératives, les membres sont plus diversifiés, comme le souligne ce répondant : « C'est une coop de solidarité, donc j'ai des travailleurs, des usagers et j'ai des membres de soutien » (FG 31).

L'analyse des entrevues de groupe permet de déceler trois fonctions principales assignées aux conseils d'administration des entreprises d'économie sociale. Le rôle d'un conseil d'administration consiste à définir et à mettre en pratique les orientations et politiques adoptées par l'assemblée générale. Pour ce faire, il procède à la définition des mandats et des ressources humaines et financières qu'exige la réalisation des actions. De plus, le conseil d'administration soutient le personnel, principalement la coordination ou la direction, dans sa gestion en général et surtout dans la recherche de financement et de partenariat. Un participant exprime son soulagement d'avoir un conseil d'administration à la hauteur de sa tâche : « Nous, au moins, on a une très grosse force d'avoir des gens compétents qui peuvent apporter beaucoup à l'entreprise » (FG 18).

En résumé, le conseil d'administration joue le rôle de définir et diriger les grandes orientations de l'organisation, de rechercher du financement pour la réalisation des actions et soutenir l'équipe de professionnels.

#### *4.1.2.3 L'exécutif et le personnel de direction*

Ce palier de l'organisation des entreprises d'économie sociale fait référence à toutes les personnes chargées de mettre en pratique les décisions et projets de l'organisation. Selon le statut (COOP ou OBNL), la taille, ou simplement les besoins de l'organisation, la gestion quotidienne est assurée par des instances bien différentes. Elle peut relever d'employés (encore appelés permanents) ou de bénévoles. Leur nombre varie selon la taille et les besoins des organisations, selon ces répondants : « Au niveau de la gestion de l'organisation, nous on est cinq ou six permanents [...] » (FG 26). D'autres fonctionnent uniquement avec des bénévoles : « Je fais partie aussi d'une organisation où c'est que du bénévolat, il y a aucun employé » (FG 17).

La périodicité des rencontres au sein des organes exécutifs est beaucoup plus fréquente : « Bien nous au niveau de l'équipe d'animation [...], on se rencontre toutes les semaines [...] » (FG 24). Les répondants ont été moins explicites concernant les pratiques ainsi que les rapports démocratiques au sein des employés. Ceci peut sans doute s'expliquer par le fait que les personnes ayant participé aux groupes de discussion sont en majorité des membres des conseils d'administration. Cependant, la direction joue un rôle central dans la gestion du budget des entreprises d'économie sociale comme le suggère ce répondant : « Dès que les budgets sont acceptés annuellement, c'est la direction générale [...] qui gère le quotidien de l'organisation » (FG 33). De façon générale, l'exécutif est responsable de la gestion, tandis que l'assemblée générale et le conseil d'administration déterminent les orientations générales.

En définitive, les différentes instances composant une entreprise d'économie sociale, en fonction des rôles et responsabilités qui leur ont été conférés, visent toutes à atteindre les

objectifs de l'organisation. Cependant, il peut arriver que des tensions surgissent dans les rapports entre les différentes instances et au sein même de celles-ci.

### **4.1.3 Les contraintes et limites des pratiques démocratiques**

Malgré la volonté des entreprises d'économie sociale de se prévaloir de la démocratie et de se l'approprier, on a pu relever certaines limites liées à sa pratique. Les difficultés notées sur le plan de la participation des membres, l'absence de rotation des membres au sein des instances ainsi que la question de la relève et de l'implication des jeunes sont les principales contraintes rencontrées par les entreprises d'économie sociale.

#### *4.1.3.1 La participation au sein des organisations en économie sociale*

Nous en traiterons plus loin, mais certaines organisations sont plus populaires que d'autres. Certaines peinent à recruter de nouveaux membres, d'autres doivent les sélectionner en fonction de leurs objectifs et valeurs. Selon un participant, les personnes qui s'engagent dans les instances des entreprises d'économie sociale doivent répondre à certains critères, notamment les valeurs qu'incarnent ces organisations et qui permettent d'éviter certains problèmes, comme le souligne ce répondant : « Quand il y a des gens qui se retrouvent au milieu et qui ont plus des valeurs d'entreprise privée, c'est sûr que ça ne tient pas et au contraire ça fait plus de flammèches qu'autre chose » (FG 21). Cette sélection des membres ne se limite pas à la proximité avec l'économie sociale, elle a aussi trait à leur qualification professionnelle, leur expérience, et parfois leur âge.

De façon générale, les répondants soulèvent un problème de participation aux assemblées générales ou bien aux différentes activités qui requièrent des bénévoles. « Les membres s'impliquent peu aux assemblées générales, ils ne viennent pas, on n'a pratiquement pas de membres qui viennent [...] » (FG 33). Ceux qui participent ont tous leurs motivations : « Tu as des bénévoles qui viennent socialiser, ils veulent sortir cette soirée [...], c'est légitime [...] » (FG 15). Et il y en a d'autres qui viennent pour contribuer à la société. « Tu as des gens qui gagnent 100 \$ l'heure, mais qui [...] veulent mettre leurs compétences à contribution » (FG 15).

Selon eux, certaines entreprises d'économie sociale ne favorisent pas la participation des membres dans les instances, faisant de ces organes de décision des lieux de pouvoir et, par conséquent, d'exclusion de certains participants, posant ainsi la légitimité de ces organisations. « Souvent on aime mieux avoir quelqu'un qui est déjà dans notre bateau que de faire bouger l'association en intégrant de nouvelles personnes parce qu'elles pourraient créer des conflits » (FG 44). Certaines entreprises d'économie sociale suscitent la participation des membres en faisant du recrutement un objectif. Cependant, le niveau de réussite des stratégies déployées est mitigé.

#### *4.1.3.2 La stabilité et le renouvellement des membres dans les instances*

Les règlements généraux des entreprises d'économie sociale prévoient généralement un renouvellement des membres du conseil d'administration selon un prorata bien défini. Cette



disposition permet de changer régulièrement les membres tout en conservant une partie d'entre eux, comme le souligne ce répondant : « Il y a eu des changements, donc ce n'est pas le même [conseil d'administration] depuis le début. Mais il y en a quelques-uns qui sont à leur troisième mandat, ça va bien de ce côté-là » (FG 13).

Malgré ces règles, certains membres demeurent longtemps dans des conseils d'administration. En effet, les répondants soulignent le faible roulement des décideurs dans les entreprises d'économie sociale. « Ça devient d'une façon catastrophique, très complexe. [...] Quand tu fais le tour, dans les organismes que je vois un peu partout, c'est toujours les mêmes. Toujours les mêmes qu'on voit [...] » (FG 18). Cette situation favorise un certain malaise : « Je suis sur d'autres conseils d'administration aussi et je constate souvent que quand il y a des gens qui sont là depuis des années, je pense qu'ils vivent un peu dans le passé et ça un moment donné ça devient un peu malsain » (FG 31).

Ce phénomène s'explique par plusieurs facteurs. Dans certaines petites localités, on observe un manque de personnes-ressources susceptibles d'apporter leur contribution à ces structures, comme le souligne ce répondant : « Le problème qu'on a dans une petite municipalité, dans un petit village [...], c'est toujours les mêmes personnes qui sont impliquées » (FG 24), ou encore : « Ce n'est pas évident, il y a beaucoup d'organismes d'abord, ce qui arrive c'est que souvent ce sont les mêmes qui sont dans les autres organismes » (FG 46). Cette situation s'explique par le manque de personnes impliquées et compétentes dans les petites localités.

#### *4.1.3.3 La question des jeunes et de la relève*

Les répondants se sont exprimés au sujet de leur volonté d'intégrer plus de jeunes, non seulement pour consolider le bénévolat, mais surtout pour assurer la relève dans les entreprises d'économie sociale. Le recrutement de nouveaux membres s'avère difficile pour plusieurs organisations interrogées. « La relève m'apparaît très complexe. Je ne sais pas comment ça va finir, mais actuellement ce n'est pas bien parti » (FG 31). Pourtant, selon ce répondant, les organisations qui en ont manifesté la volonté parviennent à les recruter. « Notre défi c'était de recruter des jeunes, des personnes de 20, 30 ans. On en a recruté deux cette année [...] » (FG 37).

Un répondant juge l'intégration des jeunes dans les instances comme une nécessité. En effet, l'expérience des personnes âgées doit être combinée au renouveau que les jeunes peuvent apporter dans les entreprises d'économie sociale : « [...] il y a un phénomène actuellement parce que les gens qui sont autour de la table du C.A. c'est des gens d'un certain âge. C'est sûr qu'au niveau de l'histoire et interprétation, ça prend un certain vécu, par contre ça prend du monde qui vienne poser des questions aussi » (FG 11).

Outre leur participation aux instances, l'un des répondants souligne les bénéfices retirés de l'embauche d'étudiants pour combler les besoins en emploi. : « Et l'autre élément aussi dans les ressources par rapport aux administrateurs [...] ce que j'appelle moi l'utilisation du travail étudiant. Tout le potentiel qu'il y a du côté des étudiants à différents niveaux [...] » (FG 11).

Cependant, certains répondants soulèvent la nécessité de trouver des moyens pour recruter ces jeunes. En réalité, leur manque de disponibilité constitue l'une des raisons justifiant leur manque d'implication. L'une des répondantes trouve que les conditions familiales actuelles ne favorisent pas l'implication des jeunes dans les entreprises d'économie sociale : « Et c'est un gros problème parce que, nos jeunes, la femme et l'homme travaillent et moi si j'avais une job en dehors de chez moi, je ne serais pas capable de faire ce que je fais » (FG 47).

La question de la compétence des jeunes a également été soulevée. Quelques entreprises d'économie sociale ayant expérimenté une gestion par des jeunes ne semblent pas satisfaites des résultats : « Parce que moi je siége sur plusieurs conseils d'administration et ce qui me dérange le plus [...] ils dépensent [...] Et des fois on voit que c'est des dépenses des fois inutiles [...] » (FG 47). Ou encore : « C'est que les jeunes, ils vont faire des projets, des programmes. Chez nous c'est un événement et ils gèrent le portefeuille d'un autre et c'est tellement facile de gérer un portefeuille d'un autre que [...] ».

On le voit, la cohabitation entre les jeunes et les personnes âgées, ne semble pas toujours harmonieuse.

## **4.2 Les pratiques démocratiques selon les organismes de soutien**

La démocratie dans les entreprises d'économie sociale a été analysée par les organismes de soutien. Il sera question ici des difficultés limitant de saines pratiques démocratiques dans les entreprises d'économie sociale et de la question des compétences des administrateurs.

### **4.2.1 Perception de la démocratie**

De façon unanime, la pratique de la démocratie au sein des entreprises d'économie sociale est vue positivement par les organismes de soutien. En effet, selon un participant, la démocratie serait le fondement des entreprises d'économie sociale : « Le fait que ça soit démocratique, c'est ça l'économie sociale, il faut que ça vienne des gens de la base, il ne faut pas que ça soit imposé » (FG 51). L'une des forces de la démocratie dans les entreprises d'économie sociale demeure leur lien constant avec les communautés, l'un des répondants a aussi soulevé le côté formateur des pratiques démocratiques : « C'est une belle école. C'est comme apprendre à travailler en équipe, apprendre à gérer les organisations. Participer à un conseil d'administration c'est extrêmement enrichissant » (FG 57).

### **4.2.2 Les contraintes de la vie démocratique**

Selon les représentants des organismes de soutien, les difficultés liées à la vie démocratique sont de différentes natures. Ainsi, ces participants ont identifié comme étant problématiques : l'implication et la participation des membres, la relève au sein des instances, les compétences des administrateurs ainsi que le manque de transparence.

#### *4.2.2.1 L'implication et la participation à la vie démocratique*

La question du roulement des membres des conseils d'administration, fortement exprimée par les représentants des entreprises d'économie sociale, est reprise par les organismes de soutien. Ces derniers ont dénoncé la présence déraisonnablement longue de certains membres aux conseils d'administration : « C'est sûr, un des inconvénients de la vie démocratique c'est toujours le recrutement de conseil d'administration. Souvent, c'est les mêmes [...] » (FG 51).

L'un des dangers de la longue présence des membres dans un conseil d'administration est qu'à force de voir les mêmes personnes s'impliquer dans l'entreprise, la population finit par croire que l'entreprise leur appartient alors qu'ils ne sont qu'administrateurs. Par conséquent, l'importante durée de cette implication leur confère un trop grand pouvoir : « [...] donc souvent dans certaines organisations d'économie sociale qui sont [...] il y a des gens un moment donné qui vont faire un « power trip » et qui vont rester bien longtemps et qui se dégagent de la communauté [...] » (FG 55).

Ce phénomène, les répondants ont essayé d'en exprimer les causes. Ils évoquent, comme les participants des entreprises d'économie sociale, la faiblesse démographique constatée dans certaines localités rurales de la région. « Il y a moins de monde dans les milieux ruraux, donc c'est toujours les mêmes, c'est toujours les mêmes [...] qui y sont depuis des années, des années et des années [...] Les membres des conseils d'administration, ça fait 15 ans que je suis là-dedans et les visages n'ont pas beaucoup changé. J'étais dans les jeunes au début, mais [...] (Rires). Je me retrouve dans les vieux, c'est un des gros problèmes je dirais » (FG 51).

La question du roulement dans les conseils d'administration interpelle le vieillissement de la population. En effet, un répondant trouve que les conseils d'administration sont essentiellement constitués de personnes âgées : « Bien moi, je pense qu'on a un problème avec la démographie, le vieillissement de la population. Dans le fond on a, je te dirais, 70 % de professeurs à la retraite » (FG 58).

Les défaillances notées dans l'implication seraient aussi une conséquence du manque de participation et d'implication des membres des entreprises d'économie sociale au sein des conseils d'administration et des assemblées générales. Ce manque d'engagement est perçu par les répondants comme un effet de la société individualiste actuelle. Les participants remarquent que les causes sociales ne mobilisent plus autant qu'elles pouvaient le faire auparavant : « On est devenu individualiste [...]. Si ça ne nous touche pas directement... pfft! Ça ne nous intéresse pas (FG 51).

De plus, le manque de bénévoles dans certaines entreprises d'économie sociale s'explique, entre autres, par le fait que les problèmes internes n'encouragent pas les populations à s'impliquer. En effet, il a été noté que certaines entreprises qui avaient des problèmes avaient plus de difficultés à recruter des bénévoles. Même les organismes de soutien sont moins motivés à intervenir dans les entreprises d'économie sociale qui ont des difficultés : « [...] parce

que nous notre motivation ce n'est pas d'aller intervenir quand il y a des problèmes, ce n'est pas drôle hein! » (FG 55).

#### 4.2.2.2 *La relève*

Comme les répondants des entreprises d'économie sociale, les représentants des organismes de soutien ont aussi identifié le problème de la relève dans ces organisations. Les répondants croient toutefois que ce problème se pose de façon plus importante dans les zones rurales : « En milieu urbain, quand il y a plus de monde, la relève est peut-être plus facile à aller chercher [...] » (FG 51). De façon générale toutefois, les répondants remarquent que le recrutement des jeunes est difficile : « Bien moi je pense que c'est clair [...] c'est difficile d'attirer des jeunes » (FG 57).

Cependant, contrairement aux entreprises d'économie sociale qui semblent rendre les jeunes responsables de ce manque d'implication, les organismes de soutien laissent plutôt entendre que ce sont les entreprises d'économie sociale qui manquent d'ouverture aux jeunes.

Et il n'y a vraiment pas de place pour les jeunes [...] ça prend un front de bœuf quand tu es un jeune pour rentrer sur un conseil d'administration hormis si c'est une entreprise vraiment créée par des jeunes et encore, s'il y a trois, quatre vieux, tu peux être sûr qu'ils vont tous recruter des vieux de leur âge et que les jeunes vont sauter peu à peu [...]. Et ça, je le vois constamment, il y a aucune place pour les jeunes, c'est vraiment une constante, dans 90 % des entreprises d'économie sociale (FG 58).

Il faut dire que la relève dans les entreprises d'économie sociale ne concerne pas que les jeunes. Le recrutement de nouveaux membres constitue un problème majeur dans certaines entreprises d'économie sociale. De façon générale, ces entreprises peinent à attirer de nouveaux membres. Une des solutions à ce problème serait de planifier le remplacement des présidents et des autres administrateurs des conseils d'administration. Un participant dénonce l'absence de la préparation de la relève dans certaines organisations qui, selon lui, est due à une culture organisationnelle : « Parce que justement, il faut qu'il y ait une continuité dans une organisation. Et ça, ce n'est pas donné à tous d'avoir le réflexe de dire je vais planifier ma relève [...] ça prend une culture organisationnelle qui est tournée vers ça [...] » (FG 57).

#### 4.2.2.3 *La question des compétences des membres des conseils d'administration*

La capacité des conseils d'administration de mener à bien la mission d'une entreprise d'économie sociale a fait l'objet de critiques sévères de la part des répondants issus d'organismes de soutien. Les deux prochaines citations illustrent bien cette opinion. « Souvent tu n'as pas toujours des bonnes personnes [...]. Tu as toujours des bien bonnes dames et des bons hommes, mais des fois ils n'ont pas toujours les compétences dont l'organisme aurait besoin » (FG 51). « Je travaille beaucoup en milieu rural et on voit que dans le milieu rural [...] c'est que souvent il y a des projets qui pourraient émerger, mais que les compétences manquent » (FG 55).

Selon certains répondants, les conseils d'administration sont souvent constitués des mêmes personnes qui y demeurent trop longtemps. Ce phénomène constitue pour un participant un signe de déficit démocratique :

Et dans d'autres où tu as souvent des groupes de gens qui sont autour du conseil d'administration depuis belle lurette, ils n'ont pas de relève, ils maintiennent les mêmes choses depuis la nuit des temps et finalement ça n'évolue pas, alors que ça pourrait évoluer [...] C'est à la fois un avantage et parfois un inconvénient, c'est tout le côté de la gestion démocratique, la relève et toute la partie de la démocratie et du leadership et du dynamisme qui est souvent à la fois difficile à obtenir dans certains types d'organisation parce qu'on n'est pas capable d'aller chercher les gens capables de tenir ça à bout de bras de façon efficace et de faire une croissance (FG52)

Selon les participants, la direction des entreprises d'économie sociale éprouve souvent des difficultés à amener le conseil d'administration à s'ouvrir à des activités marchandes, à avoir une vision d'affaires. Un répondant le souligne : « Une des problématiques de l'économie sociale aussi, la plupart du temps, c'est qu'on est géré par des conseils d'administration, et on a de la difficulté à amener ces gens-là à avoir une vision d'affaires » (FG 53).

Les organismes de soutien ont aussi constaté que certains membres des conseils d'administration des entreprises d'économie sociale ne connaissent pas les documents officiels qui régissent leur organisation. « Et moi je vois que 95 % à 99 % des gens qui rentrent dans un C.A., on ne leur remet pas les règlements généraux de l'organisme » (FG 55). L'éducation à la démocratie est ressortie comme une solution pour aider les membres à mieux jouer leurs rôles et assumer leurs responsabilités. Cependant, le même participant, qui offre des formations au sein des entreprises d'économie sociale, pense que l'éducation à la vie démocratique n'intéresse pas beaucoup les entreprises d'économie sociale :

Et c'est lourd, et des fois je suis obligé de faire des condensés en 20 minutes dans un groupe communautaire où il y a une problématique de la gestion démocratique d'un groupe, mais je n'ai même pas le temps de prendre une heure avec eux autres, parce qu'ils regardent l'heure, eux autres (FG 55).

Certaines entreprises d'économie sociale tiennent au recrutement de nouveaux membres. Les organismes de soutien déplorent toutefois que ces entreprises ne forment pas adéquatement les nouveaux membres et qu'ils ne soient pas assez clairs au sujet des rôles et responsabilités à assumer pour être administrateur. Les attentes de part et d'autre devraient être clarifiées dès le début. Selon les répondants, cette situation fait en sorte que les administrateurs ne sont pas toujours conscients de l'importance de leur rôle.

Ton implication elle est où? Qu'est-ce que tu es prêt à donner et comment, quel temps es-tu prêt à donner ? C'est plus qu'une réunion par mois [...] qu'est-ce que tu

as comme temps à donner? C'est quoi qu'il faille que tu fasses? [...] Il ne faut pas se leurrer, il faut être prêt à donner plus un peu (FG 53).

Les entreprises d'économie sociale recherchent des membres avec des expériences qui peuvent être bénéfiques pour la structure. Étant donné la diversité des expertises des membres, ces derniers doivent avoir, à la base, des connaissances sur l'économie sociale. En d'autres termes, la spécificité des entreprises d'économie sociale doit être bien comprise par les membres. Il ne s'agit pas de recruter des personnes qui évoluent dans tel ou tel domaine, l'essentiel est de s'approprier les valeurs de l'économie sociale.

[Je] pense que les conseils d'administration ce n'est pas facile et effectivement, il y a plein de monde qui y sont, mais quand il faut avoir la notion des entreprises d'économie sociale aussi, faire le lien entre l'économique et le social, ce n'est pas facile (FG 59).

#### *4.2.2.4 Manque de transparence*

Selon les participants issus d'organismes de soutien, une saine vie démocratique exige des pratiques que certaines entreprises peinent à respecter. « Oui parce qu'il n'y a que des avantages finalement à la démocratie, sauf que des fois il y a des embûches, on [l'entreprise d'économie sociale] trouve ça tannant » (FG 56). À titre d'exemple, plusieurs répondants ont parlé d'entreprises qui étaient gérées par un petit groupe fermé. Ils voient cela comme une atteinte à la vie démocratique : [...] il se crée des petits comités exécutifs avec deux, trois personnes et dans tous les cas ce n'est pas vraiment sain » (FG 58).

La gestion démocratique des entreprises d'économie sociale ne fait pas référence qu'à des considérations internes, elle englobe aussi une transparence dans les rapports avec les acteurs externes. Un répondant émet des doutes sur la bonne gestion de ces organisations.

Un des éléments importants qui fait en sorte qu'il y a des problèmes au niveau de la vie démocratique et de gestion au sein des organismes, je pense que c'est le manque de conscience [...] Dans beaucoup d'organisations de type traditionnel, les gens sont obligés de faire leur rapport de taxes, ils sont obligés de payer des impôts. Dans les organismes à but non lucratif, dans beaucoup d'organisations de type d'économie sociale, on fait en sorte que ces contrôles-là existent peu ou pas [...] (FG 59).

Pour remédier à cette situation, les répondants croient qu'on doit exiger des comptes : « Et je pense que la société aurait un devoir d'organiser un peu cette partie-là, de façon à ce que les organismes d'économie sociale aient un certain nombre de devoirs à respecter [...] » (FG 52). On pense aussi que la solution évoquée plus tôt, celle de la formation des administrateurs, pourrait assurer la transparence dans la gestion des entreprises d'économie sociale.

Le recrutement du personnel de direction a fait l'objet de critiques de la part des organismes de soutien. En effet, il peut arriver que le recrutement du personnel de la direction soit influencé par l'intérêt personnel des administrateurs : « Je travaille plus dans les milieux ruraux, donc les communautés de 300 personnes qui se connaissent tous et c'est facile de rentrer le beau-frère et la belle-sœur » (FG 58).

Pour lutter contre ce phénomène, une entreprise d'économie sociale a procédé à des offres d'emploi pour recruter les membres de son conseil d'administration. Concrètement, cette entreprise propose de déterminer le profil des personnes recherchées en faisant remplir des formulaires aux éventuels candidats. L'exercice consiste à recruter des personnes pour leurs compétences et non pour les rapports qu'elles entretiennent avec des membres du conseil d'administration : « Et on voulait essayer d'arrêter de rentrer le beau-frère et la belle-sœur pour essayer de diversifier plus, on a créé dans le fond, avec d'autres gens, une offre d'emploi carrément. Et quand il faut recruter les membres des conseils d'administration, tout le monde a ce formulaire-là [...] (FG 58).

L'idée de vouloir résoudre les problèmes démocratiques rencontrés par les entreprises d'économie sociale par un encadrement plus rigoureux du recrutement de nouveaux administrateurs a fait l'objet d'un vif débat. Certains répondants allèguent que la motivation première des personnes qui s'engagent dans les entreprises d'économie sociale consiste à améliorer les conditions de vie de leur communauté. C'est qui fait dire à un répondant : « Je crois à la participation citoyenne, ça, c'est la base » (FG 59). L'essentiel pour cette personne est de donner à chacun l'occasion de mettre la main à la pâte : « Et je pense qu'il faut impliquer [...]. Même si c'est sa belle-sœur, en milieu rural, ce n'est pas grave, ils vont avoir un petit comité, ils vont participer » (FG 59). Pour certains, cette pratique écarterait les personnes qui ne détiennent pas les expertises requises, mais qui auraient envie de s'impliquer. Ainsi, les liens qui peuvent unir les membres en dehors de l'entreprise ne devraient pas favoriser la suspicion quant à leur franche implication. Les répondants ont aussi soulevé des dangers quant à la question de la professionnalisation des bénévoles au conseil d'administration.

Moi je trouve ça intéressant, par contre je trouve que le danger c'est justement de trop fermer le volontariat [...]. Je parle des jeunes ou des gens qui ont beaucoup de volonté, mais qui n'ont pas nécessairement les compétences, qui peuvent avoir beaucoup de contacts, ils peuvent avoir beaucoup de créativité, beaucoup d'imagination, mais qui ne correspondent pas au profil recherché (FG 57).

Pour plusieurs répondants si la pratique de recrutement par offre d'emploi était mise en pratique par l'ensemble des organisations d'économie sociale, il y aurait un risque pour toute la dynamique communautaire. Celle-ci pourrait ainsi s'effriter et décourager la motivation et l'implication des bénévoles, qui assurent le fonctionnement quotidien d'une bonne partie des organisations issues de l'économie sociale.

### **4.3 En bref...**

Nos résultats montrent que la démocratie est importante pour l'ensemble des acteurs de l'économie sociale. Seulement, dans de nombreux cas, la mise en pratique de ces principes pose problème. Entre autres, il s'avère difficile de recruter de nouveaux membres, particulièrement des jeunes. De ce problème en découlent d'autres, comme celui des conseils d'administration qui peinent à se renouveler et où les membres manquent parfois de compétences adéquates. Par contre, soulignons que certaines organisations interrogées ne rencontraient aucun de ces problèmes et avaient une vie démocratique très enrichissante.



## CHAPITRE 5 : LES RETOMBÉES DES ENTREPRISES D'ÉCONOMIE SOCIALE

De façon générale, les entreprises d'économie sociale et les acteurs de soutien rencontrés voient dans l'économie sociale une manière de répondre à des besoins exprimés par les communautés. C'est dans cette optique que le présent chapitre rend compte des impacts économiques et sociaux des entreprises d'économie sociale sur la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean et sur les localités qu'elles desservent.

### 5.1 Les retombées selon les entreprises d'économie sociale

L'économie sociale a généralement des retombées à la fois sociales et économiques. Il sera d'abord question des impacts relevant davantage du domaine social et ensuite de ceux relevant du domaine économique. Finalement, il sera question des retombées socioéconomiques, dans une perspective de développement local et territorial.

#### 5.1.1 Les retombées sociales

En général, les entreprises d'économie sociale développent des services visant à répondre à des besoins sociaux qui ne sont pas comblés autrement, par l'État ou par l'entreprise privée.

« Je dirais que l'impact [...] des organismes, qu'ils soient des coopératives, des entreprises d'économie sociale, des OSBL, des organismes communautaires autonomes, c'est le développement social et le changement social qu'on apporte » (FG 25).

Les participants ont ainsi discuté de leur contribution à l'intégration sociale et à la lutte à la pauvreté comme en font foi les sous-points suivants.

##### 5.1.1.1 Contrer l'isolement

Les répondants traitent de l'exclusion sociale comme d'un processus inscrit dans un contexte social précis. L'un d'eux explique l'augmentation du nombre de personnes en difficulté par les exigences de performance imposées par la société : « Notre société vise tout le temps plus de compétition, plus de performance. Et il y a de plus en plus de gens qui ne sont pas capables d'y répondre » (FG 14).

Les personnes qui vivent des situations de précarité ont besoin d'être soutenues. Plusieurs d'entre elles ont recours aux entreprises d'économie sociale pour améliorer leur situation. Par exemple, l'une des réponses à la lutte contre l'isolement consiste à promouvoir l'implication de certaines personnes dans une entreprise d'économie sociale. « [...] sûrement, parce qu'en impliquant les gens au mode coopératif, à l'intérieur de notre coopérative, les gens sont moins isolés, ils viennent plus vers nous, s'informent, participent plus, autrement dit » (FG 17). Le modèle coopératif serait ainsi un cadre favorable à la participation de populations vulnérables.

La gratuité ou le coût abordable de certaines activités favorise aussi la participation des populations. Un répondant donne le cas de femmes dont la pauvreté limite l'accès à certaines activités : « [...] quand elles ont toujours à sortir les sous, elles ne sont pas capables d'y aller, donc elles s'isolent. Tandis qu'en ayant des activités où elles n'ont pas besoin de payer, bien c'est sûr qu'elles vont être intéressées de participer » (FG 17).

#### *5.1.1.2 Des services de proximité*

Les municipalités s'efforcent de maintenir les populations en général et les jeunes en particulier sur leur territoire. L'une des stratégies à privilégier est d'offrir des services de proximité. « Bien, au niveau des impacts, nous autres c'est sûr qu'on a facilité l'accessibilité à des services existants. Exemple : les programmes du CLE vont se donner souvent de la formation qui se donne à Dolbeau, Roberval ou Saint-Félicien » (FG 43). La disponibilité et la proximité des services sont ainsi des aspects très utiles pour les populations éloignées des centres de services. Cet aspect territorial des retombées des entreprises d'économie sociale sera détaillé dans la partie consacrée aux retombées socio-économiques.

#### *5.1.1.3 L'employabilité*

Deux types d'intervention ayant pour but l'intégration professionnelle des personnes marginalisées ont été abordés. D'abord, les entreprises d'économie sociale embauchent des personnes en difficulté. Ensuite, elles travaillent au développement de leur employabilité, c'est-à-dire au développement de compétences et aptitudes les rendant plus aptes au marché du travail. L'objectif est d'augmenter leurs chances de s'insérer professionnellement. L'embauche de personnes en difficulté est importante pour certaines entreprises d'économie sociale puisqu'elle procure une forme de valorisation des personnes : « Bien, chez nous effectivement l'impact est majeur, très important, parce qu'on sait que le travail c'est une valorisation. On est valorisé par le travail, quand on ne travaille pas [...] on perd quelque chose » (FG 18).

L'insertion professionnelle de personnes à employabilité limitée, comme les handicapés, les jeunes diplômés, les personnes ayant perdu leur travail, etc., est au cœur des interventions des acteurs de l'économie sociale : « On parle de création d'emplois, on fait beaucoup de réinsertion sur le marché du travail [...] c'est un impact important » (FG 31)

Les entreprises d'économie sociale peuvent aussi servir de tremplin pour de jeunes diplômés désirant acquérir une expérience professionnelle qui leur offre de meilleures chances d'obtenir un emploi. C'est dans ce but que certaines d'entre elles offrent des stages aux jeunes qui pourront par la suite demeurer dans l'entreprise, ou intégrer la fonction publique québécoise ou les entreprises privées.

On a un volet social important qui a pour but de fournir une première expérience de travail à des jeunes diplômés, qui des fois vont rester au sein de notre organisation, d'autres fois que ça va leur servir de tremplin à une carrière dans la fonction publique, au niveau des entreprises privées (FG 26).

Donc, sur le plan social, ces organisations contribuent à briser l'isolement et à favoriser l'intégration par l'entremise des réseaux communautaires. La gratuité des activités et le moindre coût des services font partie des stratégies pour atteindre leurs cibles. Également, les efforts consentis en matière d'emploi contribuent au progrès socioéconomique des populations. Le modèle de l'entreprise d'économie sociale offrirait donc un cadre favorisant le renforcement du tissu social.

### **5.1.2 Les retombées économiques**

L'impact des entreprises d'économie sociale se mesure aussi en matière de retombées économiques. Nous analyserons cet apport autour de trois éléments : les investissements, les salaires versés grâce aux emplois créés et les ristournes redistribuées aux membres.

#### *5.1.2.1 Les investissements*

L'impact économique des entreprises d'économie sociale s'évalue aussi en fonction des montants investis, paramètre témoignant de la viabilité financière de certaines de ces organisations. C'est grâce aux bénéfices réalisés que certaines entreprises d'économie sociale peuvent investir (ou réinvestir) dans de nouveaux projets. Un répondant donne l'exemple de son organisation : « Les investissements se situent actuellement entre 300 000 \$ et 500 000 \$, disponibles pour financer certains projets qui vont se développer... » (FG 11). Ces investissements ont pour rôle de favoriser la création et la dynamisation d'autres entreprises. Ils sont souvent un facteur clé de la création d'emplois.

#### *5.1.2.2 La masse salariale*

L'étude menée en 2010 sur les entreprises d'économie sociale du Saguenay–Lac-Saint-Jean a montré que les entreprises d'économie sociale emploient 2 084 personnes (Tremblay *et al.*, 2010). Les emplois créés par les entreprises d'économie sociale ont un impact économique qui se mesure aussi en matière de masse salariale. « [...] on peut atteindre 40 employés, ça a un impact économique important, ça peut être entre 200 000 \$ et 250 000 \$ de salaires qu'on verse annuellement (FG 26).

L'étude de 2010 estimait aussi à 65 667 490 \$ l'apport des entreprises d'économie sociale en salaires et avantages sociaux. Ce montant représente 54 % des dépenses effectuées par ces organisations (Tremblay *et al.*, 2010). Ces montants représentent une part importante des budgets des entreprises d'économie sociale. Au cours de la présente recherche, les répondants ont expliqué la portée de cette contribution : « Et au niveau de la masse salariale, bien tu fais travailler un certain nombre de personnes [...] ça nous donne quand même une dimension (FG 11).

Les contributions économiques des entreprises d'économie sociale profitent aussi à l'État. Elles servent à consolider certaines politiques publiques telles que la lutte contre le travail au noir. La création de certaines entreprises d'économie sociale, comme celles qui interviennent dans le domaine de l'aide domestique ou les centres de la petite enfance, a pour objectif, entre autres,

de lutter contre le travail au noir. « [Et] à l'époque, on avait été mis en place pour contrer le travail au noir, c'était de l'économie souterraine qui n'est pas déclarée, je pense que c'est important » (FG 31). En conséquence, il apparaît que l'État québécois bénéficie aussi des retombées économiques des entreprises d'économie sociale.

#### *5.1.2.3 Les ristournes*

Certaines coopératives procèdent à une redistribution de leur excédent annuel à leurs membres. Ce surplus est appelé ristourne. Un répondant donne un aperçu du montant des ristournes distribué par son organisation : « On s'est limité à une ristourne de 1,4 M \$ par année » (FG 41). Ainsi, les entreprises participent à la redistribution de la richesse.

### **5.1.3 Les retombées socioéconomiques et le développement local**

Le discours des entreprises d'économie sociale rend compte de leur souci de contribuer au développement local. Cette section sera consacrée aux différentes stratégies mises en place par les entreprises d'économie sociale pour amorcer et développer des solutions locales aux problèmes rencontrés par les communautés. Nous présenterons aussi les différentes actions de maintien et d'attraction des personnes dans les territoires où les entreprises d'économie sociale sont implantées, ainsi que les partenariats élaborés pour améliorer l'efficacité de ces actions.

#### *5.1.3.1 Des solutions locales aux besoins locaux*

Du fait de leur lien étroit avec la communauté, les entreprises d'économie sociale contribuent à répondre aux besoins sociaux présents sur le territoire. Cette appropriation des solutions locales découle souvent du refus de laisser d'autres organisations externes exploiter les ressources des territoires. On pourrait définir cet impact comme de l'empowerment collectif, c'est-à-dire la prise en charge du développement par les communautés.

Bien, il faut qu'on apprenne qu'en travaillant ensemble, on devrait être capable de répondre à nos besoins. L'État-providence ça n'a pas marché et de plus en plus les gens ne sont pas capables de répondre à tous les besoins chez Wal-Mart juste avec une job. Fait qu'il faut qu'on fasse des choses ensemble pour répondre à nos propres besoins et c'est ça qu'il faut que ça démontre là. De l'entrepreneurship c'est d'abord [...] occupons-nous ensemble de nos besoins rien que pour y répondre, pas pour faire de l'argent, juste pour y répondre. Et ça nous prend une nouvelle génération d'organismes associatifs, les gens vont être intéressés à y mettre du temps, parce que ça va leur rapporter quelque chose. Les outardes elles volent ensemble parce que ça va mieux pour se rendre dans le Sud, pas parce que c'est cute. (FG 14)

Je suis tellement fière moi qu'on ait le [nom de l'entreprise] au Lac-Saint-Jean qui s'occupe de nos poubelles. Sinon c'est la mafia new-yorkaise qui s'en occuperait [...]! Partout ailleurs au Québec et ailleurs dans le monde c'est la mafia qui s'occupe des poubelles (FG 15).

Dans certains secteurs d'activités comme l'agriculture, les entreprises d'économie sociale soutiennent aussi le maintien des entreprises familiales. Cette protection des initiatives locales contre les aléas de l'économie marchande permet aux entreprises d'économie sociale locales de se consolider et de redynamiser les petites agglomérations :

Si on avait laissé faire l'agriculture aux mains de l'économie de marché, d'abord il n'y aurait plus d'agriculture dans les 57 paroisses qu'on connaît, on n'aurait plus de fermes familiales, on aurait véritablement des entreprises à caractère économique [...] » (FG 23).

L'intervention d'entreprises d'économie sociale ne se limite pas seulement à contrer l'emprise de l'entreprise privée sur les ressources locales. Elle aide aussi à développer d'autres entreprises locales. En effet, en se ravitaillant auprès d'organisations locales, les entreprises d'économie sociale contribuent à leur durabilité : « On s'approvisionne en biens et services, le plus possible de produits régionaux et auprès de fournisseurs locaux pour des raisons évidentes » (FG 26). L'implantation de certaines entreprises dans un milieu donné suscite possiblement la création de nouvelles organisations. Cet effet multiplicateur constitue un paramètre non négligeable dans le développement socio-économique des territoires.

#### *5.1.3.2 La rétention des populations*

L'apport des entreprises d'économie sociale se manifeste également par le maintien d'un équilibre socio-économique local. Parfois, le seul employeur local est une entreprise d'économie sociale. Un répondant explique l'importance de sa présence dans la survie de sa localité : « Parce qu'on a une entreprise d'économie sociale, justement on sait qu'on maintient [nom de la localité] parce qu'on est presque le seul employeur là, parce qu'on doit avoir 90 % des employés [...] » (FG 23). C'est pourquoi les populations sont bien conscientes de l'enjeu de faire fonctionner et de maintenir ces structures afin de retenir les populations et développer leur milieu.

Les actions visant la rétention et l'attraction des populations s'intéressent à des groupes de personnes définis. D'abord, les entreprises d'économie sociale sont conscientes de l'ampleur de l'exode rural des jeunes : « L'exode des jeunes ne se fait pas juste vers Québec et Montréal, elle se fait de Sainte-Hedwidge vers Dolbeau et de Saint-Eugène vers Roberval, etc. » (FG 43). Devant ce problème, les entreprises d'économie sociale ont opté pour la redynamisation de leur localité afin de maintenir les populations et surtout d'attirer les jeunes. L'accès des jeunes aux services de base est considéré comme une stratégie susceptible de les retenir. C'est dans ce but que des services comme le transport sont développés, en vue de faciliter leur déplacement.

On a contribué aussi à la rétention des jeunes dans leur milieu. Un jeune de Chambord qui fait un stage à Roberval ou à Saint-Félicien, bien s'il n'a pas de transport, il va se prendre une chambre à Saint-Félicien et après son stage, s'il a son travail, il va garder sa chambre à Saint-Félicien (FG 43).

Le développement des services de transport permet aussi de faciliter les déplacements des malades qui ont souvent besoin de soins en dehors de leur localité. Pour maintenir ces personnes dans leur milieu, le transport est organisé de telle sorte qu'elles puissent suivre leur traitement sans trop de difficulté. La disponibilité de ce service a un impact majeur sur les petites municipalités.

Et l'autre impact c'est qu'on est dans une petite municipalité, aujourd'hui malheureusement il y a beaucoup de cancers, comme nous on a des cas d'hémodialyse, bien quand quelqu'un fait de l'hémodialyse trois fois par semaine, si tu n'as pas de transport, je crois qu'il va déménager près des hôpitaux [...]. C'est pour garder nos gens, et qu'ils ne déménagent pas à cause de la maladie ou de traitements de chimiothérapie [...] Moi je trouve que le service de transport a un gros impact à cause de la distance avec les hôpitaux [...] (FG 28).

La politique de soutien à domicile mise sur pied par le gouvernement québécois octroie une grande place aux entreprises d'économie sociale. En effet, les personnes âgées, handicapées ou malades, qui souhaitent continuer d'habiter chez elle, exigent un important apport en soins à domicile. Une grande part des services à domicile est livrée par les entreprises d'économie sociale. Leur impact dans ce secteur est considérable : « Donc les personnes âgées bien souvent, au niveau rural, vont pouvoir rester dans leur domicile. Même au niveau urbain, les gens vont pouvoir rester plus longtemps dans leur domicile avant d'intégrer le réseau de la santé » (FG 31). Souvent, cette clientèle en perte d'autonomie se retrouve dans des institutions qui ne sont pas présentes dans les petites localités. Les actions de ces entreprises d'économie sociale contribuent ainsi au développement de certains territoires.

#### *5.1.3.3 Le réseautage*

Le portrait réalisé en 2010 montre le nombre important et la diversité des entreprises d'économie sociale. Nous avons aussi constaté les liens étroits qui existent entre les entreprises d'économie sociale sous forme de groupes de réflexion et de réseaux. Des entreprises d'économie sociale intervenant dans le même domaine d'activités s'organisent souvent en réseaux qui fournissent un cadre où des relations se tissent et se renforcent. Ces pratiques qui tendent à « texturer le social » ont pour objectif le développement rural ou régional. Voici un exemple de réseaux de producteurs décrit par un répondant :

Et l'autre élément c'est de faire la connaissance des réseaux et des réseaux des producteurs régionaux aussi; alors par la mise en place des marchés du terroir, par l'organisation d'événements et par le développement d'un certain nombre de choses. Comme cette année, par exemple, avec le volet arbres fruitiers c'est tout le réseau qu'on veut développer à partir des différents types de productions [...]. Donc, cette partie développement-là qui crée des liens, des réseaux, rentre dans la mission du centre et est aussi reliée à l'évolution de la ruralité (FG 11).

Outre le réseautage entre organisations intervenant dans le même domaine, il existe plusieurs formes de collaboration entre les entreprises d'économie sociale et d'autres organisations publiques ou privées. Par exemple, dans le domaine éducatif, une entreprise d'économie sociale a établi des partenariats avec d'autres structures collégiales et universitaires du milieu pour promouvoir la réintégration sociale de jeunes en difficulté :

On a des programmes de réintégration sociale des jeunes en difficulté, on fait des conférences dans les écoles, dans les cégeps, à l'UQAC, donc il y a une foule d'activités qu'on fait qui se répercutent au sein de la société pour améliorer le milieu dans lequel on vit (FG 26).

De plus en plus, la sous-traitance de certains programmes gouvernementaux favorise le partenariat avec les entreprises d'économie sociale. Cela leur permet de participer à certaines tribunes et défendre les intérêts de leurs bénéficiaires. « En s'alliant avec les pouvoirs publics locaux, les entreprises d'économie sociale seront alors plus proches des instances de prise de décision » (FG 26).

À ce sujet, le réseautage et le développement de partenariats constituent des stratégies dont la finalité consiste à développer l'influence des entreprises d'économie sociale. : « On influence également de plus en plus, parce nos partenaires que sont, entre autres, Ville de Saguenay qui, suite à la fusion, est devenue une grosse structure. [On] réussit à faire changer des choses un tant soit peu au sein de cette institution-là » (FG 26).

Les entreprises d'économie sociale interrogées ont ainsi fait valoir leur impact positif sur les populations marginalisées ou simplement plus isolées, dans le domaine du développement de l'employabilité. Au sujet de leur impact économique, il a été question des investissements consentis, de la masse salariale et des ristournes. Finalement, les participants ont souligné leur contribution au développement local et régional, en encourageant l'économie locale et en participant, par l'offre de services de proximité ou de transport, à la rétention des jeunes et des aînés dans leur milieu.

## **5.2 Les retombées selon les organismes de soutien**

La section précédente a exposé les retombées des entreprises d'économie sociale selon leurs propres points de vue. Ces impacts ont aussi été analysés par les organismes de soutien.

### **5.2.1 Les retombées sociales**

Le discours des répondants issus des organismes de soutien à l'économie sociale révèle que l'apport de celle-ci est, entre autres, de renforcer le tissu social. Les entreprises d'économie sociale, particulièrement celles en insertion sociale, visent *l'empowerment individuel* de leurs employés. Pour ces répondants, l'impact économique de l'économie sociale est également très important et c'est un secteur à promouvoir.

#### 5.2.1.1 L'empowerment individuel et collectif

Les entreprises d'économie sociale favorisent davantage la valorisation des populations en leur fournissant des outils de renforcement individuel. Cette forme d'intervention se traduit par *l'empowerment individuel*. « Ce terme est utilisé pour désigner, d'une part, la capacité d'agir concrètement et de façon autonome et, d'autre part, le processus pour atteindre cette capacité d'agir. L'expression « capacité d'agir » parle de compétence de choisir, de décider et d'agir. » (INSP, 2002)

[C'est] sûr qu'il y a la valorisation des personnes, la prise en charge, l'empowerment, je pense que c'est fondamental. Au lieu seulement de donner un service et d'aider dans une action charitable, tu aides autrement en donnant des outils, tu apprends à pêcher plutôt que de donner du poisson. Moi je pense que c'est ça qui est majeur au niveau social (FG 57).

Les entreprises d'économie sociale peuvent constituer un lieu de « densification du social » où les populations se cimentent en entrant en contact avec d'autres personnes vivant des situations similaires aux leurs. La réussite d'une personne a un impact important sur les autres.

Quand on se dit : je ne suis pas seul dans cette situation, il y en a d'autres qui l'ont vécu et s'en sont sortis ou ils ont pu progresser grâce à tout le support qu'il y a dans le système de l'économie sociale, ça m'encourage à aller plus loin. Donc c'est un peu l'effet multiplicateur [...] » (FG 56).

Le fait de devoir payer pour les services, même s'ils sont souvent à moindre coût, contribue à préserver la dignité des bénéficiaires. Pour les répondants, la gratuité sous-entend une incapacité du bénéficiaire à payer pour ses services. « [L]'impact social entre les deux (entre la gratuité et les services payants) c'est la dignité des personnes. C'est que quand tu donnes un service gratuitement, c'est plus difficile à aller le chercher, que si tu le paies » (FG 53).

Le cas des entreprises d'insertion sociale est une bonne illustration de ce principe de dignité. Les personnes au chômage participent aux activités de l'entreprise et en contrepartie, elles reçoivent une compensation financière. Cette participation combine travail payant et bénévolat, les bénéficiaires étant en même temps employés de l'entreprise. Ainsi, non seulement leurs activités leur permettent de gagner leur vie en leur fournissant un travail et une expérience professionnelle, mais aussi elles leur offrent la possibilité de se réaliser socialement en s'investissant dans des actions citoyennes. Cet épanouissement personnel procure une satisfaction personnelle et constitue un des principaux impacts de l'action des entreprises d'économie sociale. « C'est une entreprise d'économie sociale, les bénéficiaires ressemblent plus à des bénévoles-travailleurs qu'à des bénévoles. Ils viennent faire du bénévolat-travailleur, parce qu'ils ont des horaires fixes, ils ont une tâche fixe à faire dans certains services [...] » (FG 57).



Les répondants considèrent que la notion d'assistance métamorphose l'aide passive en un soutien participatif et valorisant. Les entreprises d'économie sociale, par l'insertion en emploi comme travailleur ou comme bénévole prestataire de chômage, créent, développent et maintiennent l'estime de soi des individus et les liens sociaux de la communauté. Le but ultime vise le renforcement de leur capacité à prendre leur avenir en main.

### **5.2.2 Les retombées économiques**

Selon les répondants, ce secteur contribue à améliorer les conditions économiques des populations. Pour mieux valoriser les résultats des entreprises d'économie sociale, il convient donc de mettre l'accent aussi bien sur leurs aspects sociaux que sur leurs contributions économiques. L'impact de l'économie sociale n'est pas seulement social. « On dit qu'on veut valoriser l'économie sociale, on dit qu'on veut la faire connaître [...] dans la tête des gens l'économie sociale c'est rien que le social [...], mais il y a un impact économique qui est majeur, ça fait vivre beaucoup de monde » (FG 51).

Selon les participants, les retombées des entreprises d'économie sociale, prises sous l'angle économique, offrent des perspectives non négligeables. Ces organisations représentent un potentiel économique notamment dans le domaine du tourisme : « Il y a un impact économique terrible des entreprises d'économie sociale. Tu as tout un pan de l'économie au niveau touristique, si vous enlevez les entreprises d'économie sociale, il n'y a plus de tourisme ici » (FG 51). Il semblerait que l'espace touristique de la région soit fortement occupé par les entreprises d'économie sociale.

Sur le plan financier, d'autres secteurs comme la finance et l'agroalimentaire s'inscrivent aussi dans cette dynamique économique : « [...] au niveau financier, tu as les caisses populaires qui sont là-dedans. Au niveau agroalimentaire, c'est encore la même affaire », selon ce répondant (FG 51). L'industrie du bois contribue également, dans une large mesure, au développement de l'économie sociale : « Le secteur du bois, si vous enlevez les entreprises, les coops du secteur du bois, il ne reste pas grand-chose, l'impact économique est majeur [...] » (FG 51).

Les répondants ont ainsi énuméré des domaines dans lesquels les entreprises d'économie sociale sont présentes. Parallèlement, ils ont insisté sur l'apport économique des entreprises d'économie sociale dans la région. Cependant, cette participation demeure moins connue, car elle se situe à l'ombre de celle des entreprises privées. La raison pour laquelle la participation des entreprises d'économie sociale est méconnue est due au fait que leur contribution n'est pas suffisamment quantifiée. C'est d'ailleurs pour pallier ce manque qu'un répondant propose de faire apparaître la part de l'économie sociale dans l'économie régionale.

On travaille tellement avec des entreprises en économie sociale, dans le fond il y a l'entreprise privée qui en fait une partie, mais tu as aussi les entreprises en économie sociale qui font un autre bout et l'impact est majeur. Il serait intéressant, un moment donné, de dire l'apport de l'économie sociale dans l'économie régionale c'est tant de pour cent (FG 51).

### 5.2.2.1 La création d'emplois

Concrètement, l'implantation d'entreprises d'économie sociale contribue à la création d'emplois. Sachant que la question du chômage est au cœur de la migration des jeunes vers les régions urbaines, les entreprises d'économie sociale veulent se positionner dans une dynamique de maintien et de retour de ces derniers dans des régions comme le Saguenay–Lac-Saint-Jean. « Je dis qu'offrir cette alternative-là ça peut devenir intéressant, on parlait d'emplois, mais on parle aussi de faire revenir les gens dans la région » (FG 54).

Dans un même ordre d'idées, l'économie sociale est, selon les répondants, un créneau intéressant à promouvoir auprès des jeunes. La promotion de jeunes entrepreneurs fait partie des multiples stratégies de développement régional. La mise sur pied d'entreprises d'économie sociale représente une opportunité intéressante pour de jeunes entrepreneurs. En effet, si les coûts parfois élevés du démarrage d'entreprises privées constituent un frein pour les jeunes, les organisations de l'économie sociale semblent offrir plus d'avantages en matière d'investissement de départ :

Je pense que dans les entreprises d'économie sociale, on a un bon rôle là-dedans parce que ces jeunes-là, souvent, ne pourront pas démarrer tout seuls une entreprise parce qu'ils n'ont pas beaucoup de sous [...] Ils ont quelque chose qui peut peut-être plus leur convenir et qui peut peut-être les inciter à revenir implanter quelque chose en région [...] et vivre de cette entreprise-là (FG 54).

De plus, dans certaines petites municipalités, le pourcentage d'emplois créés par les entreprises d'économie sociale est considérable comparativement à celui des autres acteurs. Cette réalité est évoquée par ce participant : « [...] si on compare l'importance relative de l'économie sociale, il faut faire la différence entre un petit milieu [..comparativement à une localité de plus grande taille..] où tu as trois coops qui offrent 80 % des emplois dans le milieu [...] » (FG 52). Cette contribution des entreprises d'économie sociale en matière de création d'emplois est d'une grande portée. Les répondants insistent aussi sur la différence entre les retombées économiques en milieu rural et urbain. En effet, toute proportion gardée, l'impact d'une seule entreprise d'économie sociale en milieu rural est souvent plus grand que dans une grande ville, car celle-ci peut faire vivre pratiquement tout le village.

Dans les milieux ruraux, par exemple les coops forestières [...] contrôlent une grande partie des emplois, donc en termes d'impact c'est important. Tandis que pour avoir la même importance relative dans une ville, il faudrait que tu aies une coopérative de 1 000 emplois à Chicoutimi, par exemple! (FG 52).

Ces propos montrent l'ampleur de l'impact de l'économie sociale dans les localités rurales ou de petite taille. Les petites localités et les zones rurales qui vivent les problèmes de chômage ainsi que les conséquences qui en découlent comme l'exode des jeunes semblent trouver dans l'économie sociale une partie des solutions au développement de leurs territoires.

## 5.2.3 Le développement local

### 5.2.3.1 La dimension locale des interventions

Les actions des entreprises d'économie sociale visent à contribuer au développement des milieux. Selon les participants, l'un des impacts des activités des entreprises d'économie sociale demeure la création et le maintien de la vitalité des localités : « Moi, je trouve que ça a un impact extraordinaire. [...] toutes les entreprises d'économie sociale, les entreprises ou les organismes communautaires ont un impact considérable pour maintenir la vivacité d'un milieu » (FG 56). Cette implication des entreprises d'économie sociale recèle des effets positifs pour les populations et pour leur milieu.

La participation des bénévoles est souvent indispensable à l'atteinte des objectifs des entreprises d'économie sociale. Le nombre important de bénévoles contribuant à l'atteinte des objectifs des entreprises d'économie sociale témoigne de leur contribution au maintien du tissu social. Ces bénévoles participent à la dynamique de leur localité.

À [...] c'est 500 ou 600 personnes [...] qui s'impliquent dans le milieu, d'une façon ou d'une autre en donnant de leur vie, de leur temps, de leur argent pour maintenir une vie plus dynamique dans le milieu [...] Et on dit toujours que si le bénévolat n'existait pas dans un milieu, ça serait un milieu énormément terne. [...] si on prend juste les entreprises d'économie sociale, elles ont un impact considérable parce qu'elles maintiennent un dynamisme et de l'énergie (FG 56).

De plus, comme l'ont mentionné précédemment les entreprises d'économie sociale, les organismes de soutien croient aussi que cette forme d'entreprise a des retombées positives en matière de maintien des populations sur le territoire. Les entreprises d'économie sociale agissent en amont en favorisant le développement du sentiment d'appartenance au territoire. Un répondant le résume ainsi : « C'est ça qui a fait que les gens sont restés dans la région et qu'on a pu se développer et renforcer le sentiment d'appartenance qu'on a et la fierté régionale de dire nous autres on se prend en main et on s'organise » (FG 55).

Toujours dans cette dynamique de maintien de la population locale, selon les représentants des organismes de soutien, les entreprises d'économie sociale offrent des services de proximité de base. Elles contribuent ainsi à atténuer la migration des jeunes et moins jeunes vers les grands centres. Les deux prochaines citations illustrent ces propos.

On en parle souvent de l'occupation du territoire, mais sans l'économie sociale il y aurait peut-être plus d'occupationnels et moins d'occupation dynamique du territoire. Parce que dans le fond, ces regroupements-là, ces personnes qui se regroupent, veulent maintenir un niveau de vie acceptable au niveau qualité de vie aussi, elles se donnent des services collectifs (FG 58).

Il y a plein de municipalités qui ont perdu leur épicerie et que si elles avaient été un petit peu plus alertes, la coop l'aurait sauvée. Parce qu'il y a de très petites municipalités qui réussissent à faire vivre une épicerie coopérative [...] (FG 58).

### *5.3.2.2 Le réseautage ou le développement d'un rapport de force social*

Plusieurs entreprises d'économie sociale de la région s'impliquent dans des espaces provinciaux de réflexion. Ce regroupement des acteurs de l'économie sociale à l'échelle du Québec accentue leur impact, car il permet une vision globale de la participation économique et du poids de l'économie sociale à l'échelle de la province.

Au Québec, c'est assez important, c'est des milliards [...] il y a un autre aspect [...] l'impact des groupes d'économie sociale, c'est tout le réseautage des organisations. Et c'est assez exceptionnel que les gens se réunissent, se parlent » (FG 59).

Ce réseautage ne se limite pas seulement à la province, il revêt une allure planétaire sous la bannière d'organismes de coopération internationale. Les échanges sur des problèmes communs au Nord et au Sud constituent des passerelles qui mettent l'accent sur des enjeux mondiaux comme la globalisation. La raison pour laquelle de grandes rencontres sont périodiquement organisées dans le but de renforcer les réseaux internationaux de l'économie sociale.

Je trouve extraordinaire ce qui se passe ici avec les entreprises d'économie sociale et même sur le plan international. Avec le Nord-Sud, c'est extraordinaire ce qui se fait. Il y a des réseautages qui se font aux deux ans, il y a de grands colloques. Les groupes d'économie sociale et solidaire [...] ce n'est pas juste ici qu'on fait ça, c'est partout dans le monde! (FG 59).

## **5.3 En bref...**

Tout comme les représentants d'entreprises d'économie sociale interrogées dans le cadre de cette étude, les organismes de soutien reconnaissent la participation des entreprises d'économie sociale dans la résolution de certains enjeux sociaux, économiques et territoriaux. Cette contribution, prise dans son ensemble, dépasse le seul contexte local et concourt de façon importante à l'économie de la province. En effet, en raison de son apport à l'insertion en emploi, à la création d'emplois, au maintien des services de proximité et d'animation du tissu social, les retombées positives de l'économie sociale sont nombreuses.

En définitive, les entreprises d'économie sociale misent sur la valorisation des ressources humaines pour développer leurs territoires. Par la mobilisation des acteurs, la création d'emplois et la mise à la disposition de services de qualité, les entreprises d'économie sociale comptent, selon le cas, retenir ou faire revenir les personnes dans leurs localités. Dans ce sens, le travail de ces organisations semble être très positif pour les territoires de la région.

## **CHAPITRE 6 : ENJEUX SOCIODÉMOGRAPHIQUES, DÉFIS ET PERSPECTIVES DES ENTREPRISES D'ÉCONOMIE SOCIALE**

Ce dernier chapitre a pour but de présenter les perspectives et les enjeux de l'économie sociale comme ils ont été identifiés par les deux types de répondants. Contrairement aux chapitres précédents, les deux types de participants aux groupes de discussion, soit les entreprises d'économie sociale et les organismes de soutien à l'économie sociale, ne feront pas l'objet de sections distinctes. Étant donné la similitude des résultats et des sujets abordés, il paraissait peu pertinent de procéder de cette manière.

Il sera d'abord question des grands enjeux de société qui ont un effet direct sur l'économie sociale, tels que le vieillissement de la population et la dégradation de la qualité de notre environnement naturel en raison notamment de la société de surconsommation. Nous considérerons aussi le désengagement de l'État. Les perspectives et les solutions pour l'avenir constitueront la dernière partie de ce chapitre.

### **6.1 Le vieillissement de la population**

Dans un contexte sociodémographique caractérisé par le vieillissement de la population, particulièrement au Québec, les entreprises d'économie sociale se positionnent de différentes façons. D'ailleurs, cet enjeu social représente pour elles son lot de défis et de perspectives.

Le vieillissement de la population se pose d'abord comme un défi pour la main-d'œuvre disponible : « D'ici 2018, les statistiques compilées montrent qu'il y aura deux fois plus de gens qui seront à la retraite ou décédés qu'il va en rentrer sur le marché du travail » (FG 14). Dans un marché du travail où les entreprises d'économie sociale évoluent aux côtés d'autres entreprises réputées plus généreuses en matière de salaires et d'avantages sociaux, elles devront vraisemblablement se contenter d'une main-d'œuvre moins qualifiée.

Déjà que les magasins recrutent des retraités [...] et qu'on n'est même plus en mesure de recruter des étudiants au salaire minimum. [...]. Déjà, les entreprises commencent à recruter des gens qu'elles n'auraient pas engagés si elles avaient le choix (FG 14).

Le phénomène démographique actuel engendre aussi l'augmentation de chômeurs vieillissants. « Les chercheurs d'emploi, chez nous, étaient jeunes, ce n'est plus ça qu'on voit [...] » (FG 14). Les répondants voient alors comme un défi le fait d'intégrer des travailleurs de plus en plus âgés.

Le vieillissement de la population c'est aussi le nombre grandissant d'âinés nécessitant des services de soins et de santé. Ainsi, non seulement le nombre de demandes augmentera, mais aussi les types de services pourraient être plus exigeants en matière de qualité et de spécialités.

C'est ainsi que certaines entreprises d'économie sociale s'inscrivent dans une dynamique de réflexion pour ajuster leurs interventions aux nouveaux besoins.

Ça veut dire que tout le système associatif va devoir se questionner complètement sur la manière dont on va générer de l'énergie pour travailler sur nos projets [...] et répondre aux gens qui vont avoir des besoins plus importants et plus lourds. Moi j'ai envie de réfléchir sur ce que devrait être les besoins et y travailler (FG 14).

À ce sujet, les entreprises d'économie sociale prévoient un renforcement de leur rôle dans la satisfaction des demandes des populations marginalisées. Elles expliquent ce fait par le déficit noté dans l'implication des autres acteurs. Dans ce contexte, les répondants voient des perspectives intéressantes pour l'économie sociale.

C'est clair qu'il va avoir plus d'économie sociale, ça c'est certain encore. Comme l'État n'est plus capable de répondre aux besoins de tout le monde et le marché non plus, il y a de plus en plus de gens qui ne sont pas capables de satisfaire leurs besoins [...]» (FG 14).

Au niveau des perspectives, bien c'est sûr qu'on travaille beaucoup au niveau du vieillissement de la population, donc c'est énorme comme perspective de développement. Même au niveau des services qu'on offre, à la base on offrait uniquement des services d'entretien ménager, mais avec la désinstitutionnalisation, les besoins à domicile sont beaucoup plus grands. On parle de personnes handicapées qui restent maintenant dans leur domicile, donc nous, entre autres, on a développé d'autres types de services, 24 sur 24, sept jours sur sept. Donc en termes de perspective, je vous dirais que c'est illimité. On peut dire qu'il s'agit juste d'avoir les idées et de les développer (FG 31).

Les entreprises d'économie sociale interrogées suggèrent des stratégies proactives pour répondre à ces besoins : « Ça va me permettre de développer des activités pour la tranche d'âge 55 ans et plus, car je pense que présentement c'est le secteur le plus vulnérable de la population » (FG 12).

En somme, selon les répondants, la combinaison de la hausse des personnes âgées, de la baisse de la main-d'œuvre, et de l'augmentation des besoins des demandeurs de services, pourrait contribuer à amplifier les attentes envers les entreprises d'économie sociale.

## **6.2 L'environnement et la surconsommation**

Dans un contexte de prise de conscience et de recherche de solutions aux problèmes créés par la dégradation de l'environnement et la surconsommation, tant au niveau local que mondial, il y a des possibilités grandissantes pour les entreprises d'économie sociale : « [...] la récupération est une voie d'avenir. On est dans la récupération, je pense qu'on est dans un domaine d'avenir, mais c'est justement, les enjeux qui vont se développer, qui sont à développer encore » (FG 32).

Pour l'instant, toutefois, les actions en matière de récupération et de réutilisation d'objets divers sont limitées.

C'est un peu le problème aussi qu'on a, nous, c'est qu'on ne sait pas quoi faire avec les objets récupérés [...] On envoie ça à la récupération, à notre centre de tri [...] au début on pouvait envoyer ça à Montréal, mais maintenant on ne peut plus. C'est un gros problème, car certains hésitent à nous donner du linge parce qu'ils savent qu'on va sélectionner et qu'on peut en jeter (FG 32).

En d'autres termes, certaines entreprises d'économie sociale peinent à trouver un marché pour tous les objets récupérés et elles n'ont pas suffisamment d'options. Pour une gestion plus efficace des déchets ou des objets récupérés, l'une des solutions proposées par les participants consiste à pouvoir retrouver toutes les étapes du cycle de vie d'un produit dans la région. Au lieu de faire appel à d'autres régions dans le traitement des objets récupérés, l'idéal serait de concentrer toutes les actions sur le territoire. Cette solution pourrait favoriser une meilleure prise en charge des problèmes liés à la récupération. À défaut de cette option, le développement d'un centre de tri d'objets récupérés dans la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean serait une solution de rechange. Selon un répondant, l'idéal serait : « [d]essayer de trouver un moyen de débarrasser nos centres de tri de choses qu'on peut récupérer [...] » (FG 32).

D'autre part, les entreprises d'économie sociale voient leur mission sociale trouver tout leur sens dans le contexte actuel : « La crise du carbone, l'épuisement des ressources naturelles et l'économie qui ne va pas bien vont favoriser l'augmentation de personnes qui auront des problèmes à répondre à leurs besoins » (FG 14).

### **6.3 Le désengagement de l'État et les problèmes financiers**

Un autre enjeu sociopolitique a considérablement changé le contexte de financement des organisations œuvrant en économie sociale. « Mais mon problème c'est qu'il y a une espèce de désengagement de l'État face au communautaire et en fait, à l'ensemble de ses fonctions [...] » (FG 27).

Une bonne part de l'argent nécessaire au bon fonctionnement des entreprises d'économie sociale provient des fonds publics. Puisque celle-ci n'est pas fournie en fonction des besoins et de l'augmentation des demandes, de nombreuses entreprises d'économie sociale vivent des contraintes financières importantes. Quelques répondants laissent entendre que les gouvernements fédéral et provincial veulent volontairement maintenir ces organisations dans la précarité. « Parce que nous on parle d'organisme social qui a mis une vie économique dans ses activités pour aller chercher un peu d'autonomie financière [...] c'est toujours l'idée de nous maintenir dans un état de pauvreté » (FG 25).

Les répondants accusent également les gouvernements de privilégier les organisations qui engendrent davantage de retombées économiques au détriment de celles qui poursuivent des

objectifs sociaux. Par exemple, pour les participants, les entreprises privées reçoivent plus d'aide que les organismes évoluant dans le secteur communautaire.

Devant les problèmes financiers découlant du désengagement de l'État, les entreprises d'économie sociale ont développé des stratégies pour assurer leur survie. Au chapitre 3, au sujet des avantages et inconvénients de l'économie sociale, nous avons traité du nombre grandissant d'organismes communautaires qui se tournent vers des services payants dans une perspective d'autofinancement. D'autres stratégies sont toutefois déployées pour remédier à la précarité financière. Parmi celles-ci, on retrouve la diversification de l'offre de services. « Dans nos sources de financement, ça m'apparaît important d'être capable de diversifier l'offre de services pour générer aussi les entrées de fonds » (FG 11).

Un autre type de stratégie pour disposer de plus d'autonomie financière est de procéder à des changements internes pour s'ajuster aux exigences spécifiques des programmes de financement gouvernementaux.

### **6.3.1 Changements internes**

Plusieurs organisations cherchent à bénéficier de subventions publiques qui ne sont pas, de prime abord, destinées à leur mission. Toutefois, cette stratégie de création de nouveaux services ou projets pour avoir recours au financement est une arme à deux tranchants. Ainsi, certaines entreprises d'économie sociale, consciemment ou non, peuvent dévier de leur mission première et les placer parfois dans une dynamique de substitution de l'État. Selon un informateur :

On a vu dans le communautaire des organismes se dénaturer pour être capables de se qualifier à avoir une subvention. Dans certains organismes, ça s'est fait de façon plus insidieuse. C'est le cas des centres d'hébergement qui étaient complètement autonomes et qui ont commencé par avoir un lit, deux lits subventionnés et après ça 50 % de leurs lits subventionnés. Ils sont vides, mais ils sont subventionnés, de ce fait ils ne peuvent pas les combler avec leur clientèle [...] (FG 25).

Il arrive également qu'une entreprise d'économie sociale, après s'être écartée de sa mission, décide d'y revenir. C'est le cas de celle-ci :

Pour effectivement essayer d'employer dans ce sens, occuper le plus d'emplois possible et remettre un peu la vocation de ces ateliers qui étaient au départ, des ateliers, des services d'apprentissage et d'habitude de travail (SAHT) [...] et ce que je veux faire c'est revenir un peu dans la mission antérieure [...] (FG 18).

Dès lors, la question de l'équilibre entre l'économie et le social revient au cœur des débats. En effet, tous les problèmes financiers rencontrés par les entreprises d'économie sociale les conduisent à s'interroger sur la compatibilité entre leur mission sociale et leur mission économique. D'abord, parce que les retombées sociales sont plus difficiles à quantifier que les



résultats financiers, mais aussi parce que les objectifs sociaux seraient prioritaires alors que les retombées économiques leur accorderaient plus de crédibilité, selon ce répondant.

Il y a peut-être aussi la question des valeurs qui est au cœur d'une entreprise d'économie sociale. Il y a peut-être le fait aussi qu'au niveau social c'est tellement large, tellement vague, ce n'est pas vraiment perceptible, alors que les chiffres sont des choses concrètes. De ce fait, j'aurais tendance à plus parler de l'aspect social, [la] réinsertion, le service offert même si on a une philosophie très entrepreneuriale (FG 31).

Les participants ont aussi soulevé la solution d'une plus grande contribution sociale des entreprises privées. :« Peut-être que ce qui serait une voie d'avenir aussi c'est de passer une loi qui oblige les entreprises privées à redonner une certaine partie : d'avoir une partie sociale » (FG 25).

## **6.4 Autres perspectives et solutions d'avenir**

En regard des différents enjeux décrits précédemment, les participants ont fait l'exercice de se projeter dans l'avenir. Si les entreprises d'économie sociale sont confinées dans une situation financière difficile, comment voient-elles leur avenir ? Le modèle d'économie sociale peut-il atteindre ses objectifs dans un tel contexte ?

### **6.4.1 Le partenariat et le réseautage**

Le thème du partenariat chez les entreprises d'économie sociale est vu comme une stratégie prometteuse. Il constitue aussi un enjeu dans le sens qu'elles doivent apprendre à travailler ensemble et aussi avec d'autres partenaires publics ou privés. Le partenariat vise à atteindre les objectifs et à résoudre les difficultés financières.

Je pense que oui et il y avait l'aspect partenariat et le travail ensemble qui a été soulevé et qui est soulevé depuis toujours et qui doit, je pense, rester un point majeur [...] qu'il faut garder pour développer davantage l'économie sociale » (FG 17).

À l'intérieur même du groupe de discussion, les répondants ont vu des alliances possibles. « C'est que si sa clientèle de 55 ans et plus a les moyens, elle va pouvoir venir visiter le centre et ça va générer une source de revenus » (FG 11).

Ainsi, le développement de partenariats pourrait constituer une réponse aux difficultés financières que vivent les entreprises d'économie sociale. En effet, les entreprises d'économie sociale gagneraient à entretenir une collaboration avec d'autres types de bailleurs de fonds. Dans cette optique, il existe une potentialité que les entreprises d'économie sociale pourraient mettre en valeur, comme le laisse entendre ce répondant : L'entreprise « [nom de l'organisation] a des ristournes à donner, ils le donnent sous forme d'argent [...] ils nous

donnent de l'argent [...], moi je voulais intensifier ce partenariat, il y a peut-être d'autres choses qu'on pourrait faire [...] » (FG 25).

En résumé, le réseautage entre les entreprises d'économie sociale favoriserait l'atteinte d'objectifs communs. De plus, le partenariat pourrait constituer un moyen d'améliorer la situation financière des entreprises d'économie sociale.

#### **6.4.2 La promotion de l'économie sociale**

Comme cela a été mentionné précédemment, l'économie sociale est souvent méconnue et parfois mal-aimée. Pour nos informateurs, sa méconnaissance découlerait d'un manque de promotion dans la région et auprès des gouvernements. Cet enjeu a été principalement soulevé par les organismes de soutien. Ils voient la promotion de l'économie sociale comme un défi important pour son avenir. Jusqu'à maintenant, on juge plutôt timides les actions visant à promouvoir l'économie sociale dans la région.

Je pense qu'il faut absolument qu'on dise que la promotion est une des difficultés majeures aussi! La promotion est importante, je veux dire, on n'entend pas parler jamais de l'économie sociale dans la région. Et quand on en entend parler, c'est parce qu'il y a une petite affaire [...] (FG 59).

Par ailleurs, l'un des arguments qui doivent être mis de l'avant dans la promotion de l'économie sociale se situe dans sa capacité à fournir des services dans les agglomérations isolées. Dans cette perspective, il convient de reconsidérer les petites localités dans la création d'emplois. En effet, dans un contexte de vieillissement de la population, de plus en plus de personnes âgées préfèrent vivre dans les zones rurales après leur retraite et bénéficier sur place des services dont elles ont besoin.

Je trouve qu'avec l'économie sociale, comme je la comprends de plus en plus, les emplois se créeraient autrement. Dans une économie traditionnelle, quand vous créez un ou deux jobs, ça maintient la décentralisation idéalement des services. Je trouve qu'il va en falloir de plus en plus parce qu'on va avoir de plus en plus besoin de ce côté-là pour permettre aux baby-boomers de s'installer de plus en plus à Falardeau ou au Valinouët (...) (FG 33).

À ce sujet, certaines actions ont déjà été mises de l'avant. « Je voulais dire justement que la table intersectorielle en développement des communautés, dans notre plan d'action [...] on veut faire justement la promotion de l'économie sociale [...] peut-être valoriser les entreprises existantes dans nos milieux ruraux et aussi à [le nom de la localité] » (FG 55).

Selon les répondants, les gouvernements fédéral et provincial ne sont pas assez conscients de l'importance du rôle des entreprises d'économie sociale et ils sont plus généreux envers les entreprises privées. Il faudrait les convaincre de l'importance de ce secteur dans l'économie et dans la résolution de problèmes sociaux.

Je pense que c'est important de développer le concept de l'entrepreneuriat collectif et d'en prendre conscience [...] Quand on regarde la liste des financements qui sortent chaque jour du fédéral comme du provincial, l'entreprise marchande bénéficie de plus d'aide sociale que les groupes communautaires. Je pense que c'est un aspect important (FG 11).

La mission sociale est très difficile à quantifier et, pour les programmes gouvernementaux, il est important de bien démontrer les retombées. Cela expliquerait pourquoi les gouvernements ne soutiennent pas suffisamment l'économie sociale. L'un des répondants propose de promouvoir davantage l'économie sociale, particulièrement son impact en matière de création d'emplois, afin que les gouvernements s'y intéressent davantage.

Parce que si on regarde la création d'emplois [...] créer un poste au sein d'une grande entreprise comme Rio Tinto Alcan je pense que c'est une affaire comme 400 000 \$ par année. Donnez-nous 400 000 \$ et on va en créer des jobs [...] Il y aura une redistribution de la richesse qui devrait se faire autrement que dans le modèle actuel, l'État doit aller plus vers la base, vers le milieu communautaire, pour voir tout ce dont on est capable d'accomplir (FG 26).

La promotion de l'économie sociale auprès de la population et auprès de l'État est encore plus importante dans le contexte sociopolitique actuel. En effet, plusieurs répondants croient que c'est cette forme d'économie qui est la plus prometteuse pour répondre aux problématiques actuelles.

Par rapport au modèle de l'économie sociale, j'aurais envie de dire que j'espère que c'est l'avenir. Parce qu'elle valorise le côté humain et c'est vers ça qu'il faut qu'on aille, car c'est vers ces valeurs que la société doit aller, sinon on va tous finir à se taper les uns sur les autres un moment donné. Dans ma tête ça marche, enfin pour moi l'économie sociale c'est l'avenir, mais c'est sûr qu'il faut que tout le monde adhère à ça (FG 21).

## **6.5 En bref**

Au terme de ce chapitre, on peut constater que le déclin démographique observé dans la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean oblige les entreprises d'économie sociale à trouver des solutions pour s'adapter aux besoins et aux particularités de la population âgée. De l'intégration de personnes âgées sur le marché du travail à la réponse à des besoins en hausse en matière de demande de services plus spécialisés, les entreprises d'économie sociale pourraient assister à un élargissement de leurs domaines d'intervention. Sur le plan environnemental, si certaines entreprises d'économie sociale ont déjà entrepris des démarches pour atténuer les impacts des problèmes environnementaux, il n'en demeure pas moins qu'il reste encore des actions à mettre en œuvre pour améliorer les pratiques déjà existantes. Cependant, la réalisation de ces

missions semble difficile en raison des problèmes financiers rencontrés, d'où la tendance actuelle de voir beaucoup d'entreprises d'économie sociale élargir leurs services pour répondre à des besoins sociaux grandissants. Finalement, le réseautage, la création de partenariats et une plus grande promotion de l'économie sociale seraient des stratégies à mettre de l'avant pour atténuer les difficultés financières, entre autres.

## CONCLUSION

De façon générale, ce rapport sur les perceptions des acteurs de l'économie sociale au Saguenay–Lac-Saint-Jean a permis de mieux saisir leur réalité et leur compréhension des organisations et du domaine de l'économie sociale.

Les données recueillies dans les groupes de discussion au sujet du sentiment d'appartenance ont permis d'observer trois types d'appartenance à l'économie sociale : 1) ceux qui s'identifient clairement à l'économie sociale; 2) ceux qui la voient comme une identité de seconde zone et; 3) ceux qui ne s'y identifient peu ou pas. Il appert que pour s'identifier clairement à l'économie sociale, il faut d'abord la comprendre et la valoriser. La méconnaissance et les préjugés au sujet de l'économie sociale sont des éléments qui sont clairement identifiés par les organismes de soutien comme étant responsables de la réticence envers l'économie sociale. Les organismes qui ne se reconnaissent pas dans l'économie sociale, souvent pour des raisons de valeurs, expriment, de façon tacite, qu'elles partagent tout de même des caractéristiques avec elle. Au sein de ces organisations, on vise surtout à se distancier du volet « économique ».

L'appartenance à l'économie sociale a aussi rapport avec les avantages et les inconvénients qui sont inhérents à ce modèle. Les enjeux financiers et de mobilisation s'avèrent très importants. De plus en plus d'organisations communautaires se tournent vers le développement de services marchands, principalement pour des raisons financières.

De plus, au nombre des avantages, les répondants des entreprises d'économie sociale ont soulevé la dimension collective, un lien étroit avec la communauté, l'accès à des subventions plus généreuses et plus diversifiées, la possibilité d'autofinancement et de réinvestissement des profits réalisés. Les organismes de soutien, quant à eux, ont convenu de l'avantage d'un modèle d'affaires alternatif et flexible. Au chapitre des inconvénients, il a été question d'un équilibre précaire entre les volets social et économique de la mission de ces entreprises, des préjugés défavorables à l'économie sociale, de la difficulté d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre liée, entre autres, au sous-financement.

Cette étude a montré aussi que la démocratie est importante pour la plupart des acteurs concernés, même si la mise en pratique de ces principes pose des problèmes dans certaines entreprises d'économie sociale. Entre autres, il s'avère difficile de recruter de nouveaux membres, particulièrement des jeunes. De plus, il faut noter les difficultés de renouvellement des conseils d'administration, notamment en milieu rural ainsi que le manque de compétence de certains membres dans les instances démocratiques. Par contre, soulignons que certaines organisations interrogées ne rencontraient aucun de ces problèmes et avaient une vie démocratique très enrichissante.

La combinaison des répercussions sociales et économiques des entreprises d'économie sociale contribue à la vitalité des territoires qui connaissent des problèmes de déclin démographique. Concernant les retombées sur les territoires, il apparaît que les entreprises d'économie sociale

misent sur la valorisation des ressources humaines pour développer leur territoire. Par la mobilisation des acteurs, la création d'emplois et la mise à la disposition de services de qualité, les entreprises d'économie sociale comptent retenir les personnes dans leurs localités. Dans ce sens, le travail de ces organisations semble être très positif pour les territoires de la région.

Tout comme les entreprises d'économie sociale interrogées dans le cadre de cette étude, les organismes de soutien reconnaissent la participation des entreprises d'économie sociale dans la résolution de certains enjeux sociaux, économiques et territoriaux. Cette contribution, prise dans son ensemble, dépasse le seul contexte local et contribue de façon importante à l'économie du Québec. En effet, en raison de son apport à l'insertion en emploi, à la création d'emplois, au maintien des services de proximité et d'animation du tissu social, les retombées positives de l'économie sociale sont nombreuses.

Finalement, concernant les enjeux sociodémographiques et les défis et les perspectives des entreprises d'économie sociale, cette recherche a montré que le déclin démographique observé dans la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean place les entreprises d'économie sociale dans une stratégie de recherche de solutions pour s'adapter au défi démographique, notamment celui du vieillissement de la population. De l'intégration de personnes âgées sur le marché du travail à la réponse à des besoins en hausse en matière de demande de services plus spécialisés, les entreprises d'économie sociale pourraient assister à un élargissement de leurs domaines d'intervention. Sur le plan environnemental, si certaines entreprises d'économie sociale ont déjà entrepris des démarches pour atténuer les impacts des problèmes environnementaux, il s'avère qu'il reste encore des actions à mettre en œuvre pour améliorer les pratiques déjà existantes. Cependant, la réalisation de ces missions semble difficile en raison des problèmes financiers rencontrés, d'où la tendance actuelle de voir beaucoup d'entreprises d'économie sociale élargir leurs services pour répondre à des besoins sociaux grandissants. Finalement, le réseautage, la création de partenariats et une plus grande promotion de l'économie sociale seraient des stratégies à mettre de l'avant pour résoudre les difficultés financières des entreprises d'économie sociale.

En définitive, les attentes des communautés envers les entreprises d'économie sociale pourraient s'accroître dans les prochaines années, mais ces organisations entrevoient un certain nombre de problèmes à surmonter pour combler d'éventuelles demandes. Les grands défis financiers qui guettent les entreprises d'économie sociale les amènent à envisager un élargissement de leur mission pour résoudre ces difficultés. Si cette ouverture vise à renforcer le partenariat avec les institutions publiques locales, elle soulève aussi l'inquiétude de voir les entreprises d'économie sociale diluer leur mission sociale pour la rendre trop « économique ». De plus, avec la pénurie de main-d'œuvre qui s'annonce, en raison du vieillissement de la population et de la constante migration des jeunes vers les grands centres, les entreprises d'économie sociale devront déployer des efforts pour être plus attractives. Elles devront s'efforcer d'intéresser les chercheurs d'emplois et offrir des conditions de travail intéressantes pour retenir leur personnel. Des solutions en ce sens n'ont pas été abordées au cours des groupes de discussion. Cependant, il a été question d'une plus grande promotion de l'économie

sociale et du développement et de la consolidation des partenariats entre différentes organisations et institutions pour faire face aux nombreux défis que réserve l'avenir.

Au terme de la recherche, certaines dimensions restent à explorer. La dimension du réseautage apparaît peu présente dans les propos des acteurs rencontrés, notamment sur le rôle du pôle régional en économie sociale qui devrait pourtant être un lieu de réseautage des entreprises d'économie sociale. Cette question du réseautage n'est pas sans lien avec celle de l'identité et de l'appartenance à l'économie sociale. Cette dimension demeure un objet de recherche à étudier pour mieux saisir les ressorts de cette appartenance. Finalement, la question de la reconnaissance de l'économie sociale et des entreprises qui y sont associées suggère des pistes de réflexion pour des recherches futures, mais aussi pour le développement et l'avenir de l'économie sociale au Saguenay–Lac-Saint-Jean et dans l'ensemble du Québec.





## BIBLIOGRAPHIE

D'Amours, M. (2006). *L'économie sociale au Québec : cadre théorique, histoire, réalités et défis* (édition revue et augmentée). Montréal, Québec : Éd. Saint-Martin et ARUC en économie sociale.

Comité sectoriel de la main-d'œuvre, Économie sociale et action communautaire (CSMO-ESAC) (2007). *Boîte à outils sur la gouvernance démocratique*.

Repéré à [http://www.csmoesac.qc.ca/uploads/documents/actualites/boite\\_a\\_outils.pdf](http://www.csmoesac.qc.ca/uploads/documents/actualites/boite_a_outils.pdf).

Favreau (2008). L'architecture politique de la coopération et de l'économie sociale au Québec - l'enjeu démocratique. Dans Favreau, L. *Entreprises collectives*, Québec: PUQ, p. 81-122.

Fréchette, L. Favreau, L. (2002) Économie sociale et développement local : des pratiques innovantes au Sud. Dans Favreau, L. Fréchette, L. *Mondialisation, économie sociale, développement local et solidarité internationale*, Sillery : PUQ, p. 95-143.

Geoffrion, P. (2006). Le groupe de discussion. Dans Gauthier, Benoît (dir.), *La Recherche sociale. De la problématique à la collecte de données* (p. 333-356). Québec, Québec : Presses de l'Université du Québec.

INSP (Institut nationale de santé publique) (2002). La santé des communautés : perspectives pour la contribution de la santé publique au développement social et au développement des communautés. Repéré à <http://www.inspq.qc.ca>

Lévesque, Benoit, (2002) Développement local et économie sociale. Évaluation et démocratie. Dans Tremblay, M., Tremblay, P.A., Tremblay S. (dir.) (2003) *Économie sociale, démocratie et développement local*. Sillery : PUQ, p. 41-68.

Rousselière, D. (2007). Économie sociale et démocratie économique : approche historique des règles « démocratiques » au sein des organisations d'économie sociale en France. *Économie et Solidarités*, 36(2), 175-191.

Tremblay, S., Simard, M., Tremblay, M., & Tremblay, P.-A. (2010). *Le portrait de l'économie sociale au Saguenay-Lac-Saint-Jean, Chicoutimi*. Montréal, Québec : RQRP-ÉS/GRIR.

Vaillancourt Y., Aubry, F., & Jetté, C. (2003). *L'économie sociale dans les services à domicile*. Québec, Québec : Presses de l'Université du Québec.



## **Annexe 1**

### **Protocole d'entrevue**

#### **Focus-groupes avec les entreprises d'économie sociale (thèmes et questions)**

##### *A. Introduction*

Accueil et signature de la déclaration de consentement.

Expliquer objectif (suite au Portrait), déroulement, durée. Mentionner que les répondants doivent dire leur nom avant de prendre la parole et qu'il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses. Expliquer nécessité de l'enregistrement.

Leur demander s'ils ont des questions à poser avant le début de la discussion.

Questions brise-glace : Tour de table. Chaque répondant se présente et présente son entreprise ainsi que son rôle à l'intérieur de celle-ci.

##### *B. Appartenance à l'ÉS*

Identification à l'ÉS

En général, vous percevez-vous comme une entreprise d'économie sociale?

Pourquoi, de quelles façons ? (Diagnostic de sa propre organisation)

Selon vous, les autres entreprises s'identifient-elles à l'économie sociale ? (Perception de l'identification des autres entreprises à l'économie sociale)

Pourquoi selon vous (Diagnostic général)

Problèmes et avantages liés à l'appartenance à l'ÉS

Au sein de votre organisation, quelles sont les difficultés rencontrées qui sont liées au fait d'appartenir à l'économie sociale ?

Stratégies pour pallier aux difficultés associées à l'ÉS

Avantages au fait d'appartenir à l'ÉS

Stratégies pour tirer profit des avantages liées à l'ÉS

Perception des problèmes et avantages dans les autres organisations

Comment les autres organisations composent-elles avec ces avantages et inconvénients ? (Stratégies générales)

##### *C. Vie démocratique*

Comment se présente la vie démocratique à l'intérieur de votre organisation (fonctionnement, prise de décision, mobilisation, nb et déroulement des réunions, recrutement et participation des membres, etc.) ?

Inconvénients (difficultés rencontrées) de la vie démocratique

Stratégies pour pallier aux inconvénients

Avantages de la vie démocratique

Stratégie pour tirer profit des avantages

Perception de la vie démocratique dans les autres entreprises d'ÉS (avantages et inconvénients)

Comment les autres entreprises d'ÉS composent-elles avec les avantages et inconvénients reliés à la vie démocratique (stratégies générales)

#### *D. Impacts, perspectives et enjeux liés à l'ÉS*

Identifier les impacts de votre organisation dans votre milieu ?

Importance des impacts sociaux versus les impacts économiques

Rôle de sa propre organisation dans : réduction de l'isolement, la diminution de la pauvreté, la prise en charge des communautés et la mise en œuvre de partenariat.

Importance des impacts sociaux par rapport à des groupes communautaires n'ayant pas de volet d'économie sociale

Perception des impacts des autres entreprises d'économie sociale en général dans le secteur

Importance des impacts sociaux versus les impacts économiques pour les entreprises d'ÉS du secteur.

Perception de la situation générale selon eux. (Diagnostic général)

Que représente l'économie sociale pour l'avenir de votre organisation (pistes de solutions, développement de l'entreprise)?

Intervention(s) prioritaire(s) pour sa propre entreprise (promotion, financement, etc.)

Secteurs d'intervention prioritaires (secteur d'activités à développer, volets ÉS, etc.)

Économie sociale et l'avenir de la région (Une voie d'avenir ?)

Interventions prioritaires et secteurs d'intervention pour les entreprises d'ÉS de la région

#### *E. Conclusion*

Brève synthèse des principaux points traités.

Demander si les participants ont d'autres commentaires ou questions

Remerciements.

## **Annexe 2**

### **Protocole d'entrevue**

#### **Focus-groupe avec les organismes de soutien (thèmes et questions)**

##### *A. Introduction*

Questions brise-glace : Chaque répondant se présente et présente son organisation ainsi que son rôle à l'intérieur de celle-ci.

De quelle façon chaque personne soutient l'économie sociale (à l'intérieur de ses fonctions) ?

##### *B. Appartenance à l'ÉS*

Identification à l'ÉS

En général, est-ce que les entreprises d'économie sociale se perçoivent comme telle ?

Lesquelles s'identifient à l'ÉS (types d'entreprise, secteurs d'activités, etc.)

Pourquoi

Lesquelles ne s'identifient pas ?

Pourquoi

Impacts de l'identification à l'économie sociale ?

Enjeux liés

Problèmes et avantages liés à l'appartenance à l'ÉS

Quelles sont les difficultés et les avantages liées au fait d'appartenir à l'ÉS?

Stratégies des entreprises d'ÉS pour pallier aux difficultés associées à l'ÉS.

Autres pistes de solutions générales pour contrer les difficultés.

##### *C. Vie démocratique*

Comment se présente la vie démocratique pour les entreprises d'économie sociale (fonctionnement, processus décisionnel, mobilisation, nb et déroulement des réunions, recrutement et participation des membres et des bénévoles, etc.)?

Inconvénients (difficultés rencontrées) de la vie démocratique.

Avantages de la vie démocratique

Pistes de solutions (stratégies et outils pour gérer les difficultés rencontrées)

##### *D. Impacts, perspectives et enjeux liés à l'ÉS*

Quels sont les impacts des entreprises d'économie sociale pour votre secteur et pour la région ?

Rôle des entreprises d'ÉS dans : réduction de l'isolement, la diminution de la pauvreté, la prise en charge des communautés et la mise en œuvre de partenariat. (lié au développement social)

Impacts sociaux des entreprises d'ÉS par rapport à des ONBL sans volet en économie sociale.

Perception de l'importance des impacts sociaux versus les impacts économiques pour les entreprises d'ÉS du secteur.

Que représente l'économie sociale pour l'avenir des organisations de votre secteur (pistes de solutions, développement de l'entreprise)?

Intervention(s) prioritaire(s) pour les organisations

Enjeux pour le développement de l'ÉS dans la région.

Économie sociale et l'avenir de la région (Une voie d'avenir ?)

Quelle est votre définition de l'économie sociale ?

Croyez-vous que le concept est trop large (concept fourre-tout ?)

Enjeux reliés.

E. Conclusion